أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
(دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في الأردن)

إعداد الطالب

سامح محمود احمد الزيود

المشرف

الدكتور موفق محمد دندن

أستاذ مشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط- الأردن

2015/07/08

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2015/07/08

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الدكتور /موفق محمد دندن ، رئيساً أستاذ مشارك، اقتصاد اداري	....
الدكتور/ باسم محمد اللوزي ،عضواً استاذ دكتور، اقتصاد مالي	....
الدكتور /مازن كمال قطيشات ، عضواَ أستاذ مساعد، إدارة الأعمال / نظم معلومات إدارية	....
الدكتور / اسعود محمد المحاميد، عضوا (ممتحن خارجي) **استاذ مشارك ، نظم أعمال ألكترونية ، جامعة الشرق الاوسط**	....

تعهد وإقرار

أنا الطالب "**سامح محمود احمد الزيود**" الموقع أدناه اقر بإن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان "**أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في الأردن**" بإشراف "**الدكتور موفق محمد دندن**" من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: **سامح محمود الزيود**

التوقيع:

إهـــــــداء

إلى معلم البشرية ، حامل العلم والأخلاق الكريمة ، الذي أمر أمته بالعلم و التعلم....

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

إلى التي اعشق نظرت الأمل و الطموح في عيونها، التي تلهمني بإبتسامتها وترعاني بدعائها، إلى ينبوع الحنان ولحن الأمان، التي تزرع بنا حب العلم وتحسين الذات والعمل على حب للآخرين....

أمي الغالية المعطاءة

إلى من احمل في قلبي له كل مشاعر الحب والفخر و الاعتزاز، الذي احمل أسمه، وأتجلى في ذكره، واكبر معه وبه، الذي رعاني منذ الصغر، وآخاني عند الكبر، وهمس في أذني عند المحن وافتخر بي بين البشر....

أبي الغالي العظيم

الباحث
سامح محمود

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد،،

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر إلى الذين كان لعونهم الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل. وأخص بالذكر الدكتور موفق محمد حامد دندن الذي أشرف على هذه الرسالة، وكان لتوجيهاته، واهتمامه، وما منح من وقته وجهده وعلمه وسعة صدره الأثر الأكبر في إنجازها، جزاه الله عني خير جزاء.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور باسم محمد اللوزي رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية والدكتور فراس الشلبي لدعمهما لي ، ومنحي نصائحهما و وقتهما وعلمهما لإتمام هذه الرسالة.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة المحكمين للإستبانة لما منحوه لي من وقتهم وعلمهم وجهدهم لإتمامها.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من شجعني ووقف إلى جانبي لإتمام هذا العمل، وإلى كل من سهل لي إجراءات إنجاز هذه الرسالة وخاصة الإدارية ربى حجازي و رشا الزعبي.

جزا الله الجميع خير الجزاء وبارك جهودهم إنه سميع قريب مجيب الدعاء.

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في الأردن)

إعداد الطالب

سامح محمود احمدالزيود

المشرف

الدكتور موفق محمد دندن

أستاذ مشارك

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وتمثلت أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة بالاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير و التعويضات، في حين تمثلت أبعاد الميزة التنافسية بتخفيض الكلفة وزيادة الجودة، حيث شملت الدراسة(8) مستشفيات خاصة

ولتحقيق هذف الدراسة قام الباحث بتطوير استبيان مكون من (36) فقرة لغايات جمع البيانات الأولية، تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة في الأردن والبالغ عددها (64) مستشفى خاص، وتكونت العينة من (8) مستشفيات حيث قام الباحث بتوزيع (245) استبيان على العاملين في كافة المستويات الادارية، وقد تم استرداد (220) إستبانة أي ما نسبته (89.7%) من أصل الموزع، حيث تم استبعاد (11) استبانة لوجود نسبة كبيرة من البيانات مفقودة، وبالتالي اصبح عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (209) أي ما نسبته (95%) من المسترد.

ومن أهم نتائج التى توصلت اليها الدراسة:

وجدت الدراسة أن المقابلة عامل أساسي في إجراءات عملية التعيين، وتقوم المستشفيات بإستخدام وسائل إعلان مختلفة للإعلان عن حاجتها من الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة لديها، كما يتوفر لدى المستشفيات معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين، كما وجدت الدراسة بأن التعويضات التي تقدمها المستشفيات لا تتناسب مع توقعات العاملين فيها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضـــــات) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وبناءً على النتائج التي تم التوصل اليها، تم صياغة مجموعة من التوصيات منها:

متابعة خريجي الجامعات المتفوقين والاتصال معهم في محاولة لاستقطابهم وتقديم الحوافز لهم بغرض استقطابهم للعمل في المستشفيات بعد التخرج، ضرورة اهتمام المستشفيات الخاصة بتقديم تعويضات للعاملين تتناسب مع توقعاتهم وجهودهم والعمل على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافأت ومستويات الرواتب، والحرص الأمثل على إستغلال موارد وطاقات العاملين في المستشفيات مما يساهم في تقديم خدمات بتكاليف منخفضة.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

- **1.1 المقدمة.**
- **2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.**
- **3.1 أهمية الدراسة.**
- **4.1 أهداف الدراسة.**
- **5.1 أنموذج الدراسة.**
- **6.1 فرضيات الدراسة.**
- **7.1 محددات الدراسة.**
- **8.1 التعريفات الإجرائية.**
- **9.1 الدراسات السابقة.**
- **10.1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى.**

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

أن ما يشهده العالم من تغيرات سريعة، متعددة ومتشابهه، أصبحت في مجملها تشكل ضغوطاً على منظمات الأعمال، وتهدد وجودها واستمرارها. وأن هذه التغيرات إنعكست على العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة وعلى أوضاع المنظمات المعاصرة من حيث التغير في سياساتها، أشكالها التنظيمية، طرق إستقطابها للمرشحين للوظائف، طرق تدريبهم، نظام الأُجور والتعويضات والحوافز واتجاهات سلوك العاملين فيها، ولأن العنصر البشري هم الذين يخترعون ويبتكرون ويضيفون ويدبرون وينفذون، ومالم يكن في المنظمة العنصر الفعال من الموارد البشرية فإنها تفتقر إلى الكفاءة وإلى الأداء المتميز (جاد الرب،2009).

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من دورها في العناية بالعنصر البشري بإعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم و لأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءًا كبيراً من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين والإستفادة من الموارد البشرية، إذ أن الاستثمار فيها يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها بإستمرار ولهذا لابد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية واشباع حاجاتها (برنوطي،2004).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها، وتعيينها وترقيتها وتقييم ادائها (جواد,2000). كل ذلك دفع منظمات الأعمال لإعتماد إستراتيجية متعددة تساعدها في بلوغ الميزة التنافسية.

قد أظهرت بعض الدراسات الربط المباشر بين ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات(Edwards ; Wright ,2001). ومن ناحية أخرى أظهرت بعض الدراسات مثل دراسات(Budhwar ; Katou,2006) أن ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لا تؤثر مباشرة على أداء المنظمة وإنما تؤثر على تحفيز الموظفين وبالتالي تؤثر على مخرجات واداء الموظفين والتي تؤثر في نهاية المطاف على اداء المنظمة. وبالتالي، فإن تركيز الادارة العليا يقتصر بصورة رئيسية على الربط بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الممارسات، وأداء المنظمات.

ومن أكثر ما يميز الخدمات الطبية في الأردن هو تنافسية تخفيض الكلفة وزيادة الجودة العالية للخدمات الطبية المقدمة، حيث يعتبر الأردن الاول على مستوى الشرق الاوسط وشمال افريقيا في السياحة العلاجية، وقد فاز بجائزة أفضل مقصد للسياحة العلاجية للعام 2014، (http://phajordan.org).

ونظراً لأن الأردن يملك طاقات بشرية هائلة خصوصاً في المجال الصحي فمن أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تكون لها تأثير مباشر على تحقيق الميزة التنافسية هي إستراتيجيات الموارد البشرية، وتبرز مشكلة الدراسة من حاجة المستشفيات إلى التعرف على طبيعة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر هذه الإستراتيجيات في تحقيق الميزة التنافسية لها.

واستناداً لما سابق فإن مشكلة الدراسة يمكن أن تصاغ من خلال السؤال الرئسي التالي:

هل هناك أثر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية(الاستقطاب والتعيين،التدريب والتطوير، التعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية(تخفيض الكلفة,زيادة الجودة)؟

ويمكن توضيح مشكلة الدراسة بشكل أكبر من خلال طرح الاسئلة الآتيه ومحاولة الإجابة عليها:

اولاً: هل هناك أثر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة)؟

ثانياً: هل هناك أثر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية (زيادة الجودة)؟

3.1 أهمية الدراسة:

الإهتمام بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كأهم مورد لنجاح أي منظمة على المدى البعيد، وتحقيقها ميزة تنافسية في السوق، هو في تزايد مستمر عبر الزمن، فبعد أن كنا نتكلم عن "تسيير الأفراد" وصلنا إلى "إدارة الموارد البشرية" ومع دخول القرن الواحد والعشرين تبنت كثير من الإدارات مبدأ الإهتمام بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كأحد أهم المؤثرات التي تعطى وتنمي الميزة تنافسية(خيرة،2011) ونظراً لزيادة المنافسة بين المنظمات، أصبح النجاح في السوق هو لتلك المنظمات التي تحقق الميزة تنافسية في السوق، وتحافظ على هذه الميزة عبر الزمن، وذلك ينطبق على المستشفيات الخاصة الأردنية التي تواجه منافسة شديدة على المستويين المحلي والاقليمي، ونظراً لعدم توفر الموارد المالية، ونظراً لصعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة، نجد بأن المستشفيات الخاصة الأردنية بأمس الحاجة الى تطوير إستراتيجياتها بإدارة الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق. لذا أتت هذه الدراسة للتعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية: على المستشفيات الخاصة في الأردن.

وعلية فأنه يمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية ضمن المحاور الاَتية:

1. أهمية القطاع المبحوث: تتناول هذه الدراسة قطاع من أهم القطاعات الاقتصادية والخدمية ألا وهو قطاع المستشفيات الخاصة في الأردن، والذي يشكل رافداً رئيسياً من روافد الأقتصاد الأردني.

2. أهمية ميدانية: وتتمثل بالنتائج التي يمكن لهذه الدراسة أن تقدمها للمستشفيات الخاصة وإمكانية الإعتماد عليها من قبل هذه المستشفيات في وضع الإستراتيجيات الخاصة بربط إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية.
3. أهمية نظرية: تستمد الدراسة الحالية أهميتها النظرية من تناولها لموضوع أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وعليه سيتم تطوير إطار نظري عن موضوع الدراسة يكون دعامة لبناء دراسات مستقبلية.
4. أهمية موضوعية: تتمثل بموضوع الدراسة وهو أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تنال هذه الموضوعات إهتماماً كبيراً من الباحثين والمهتمين.

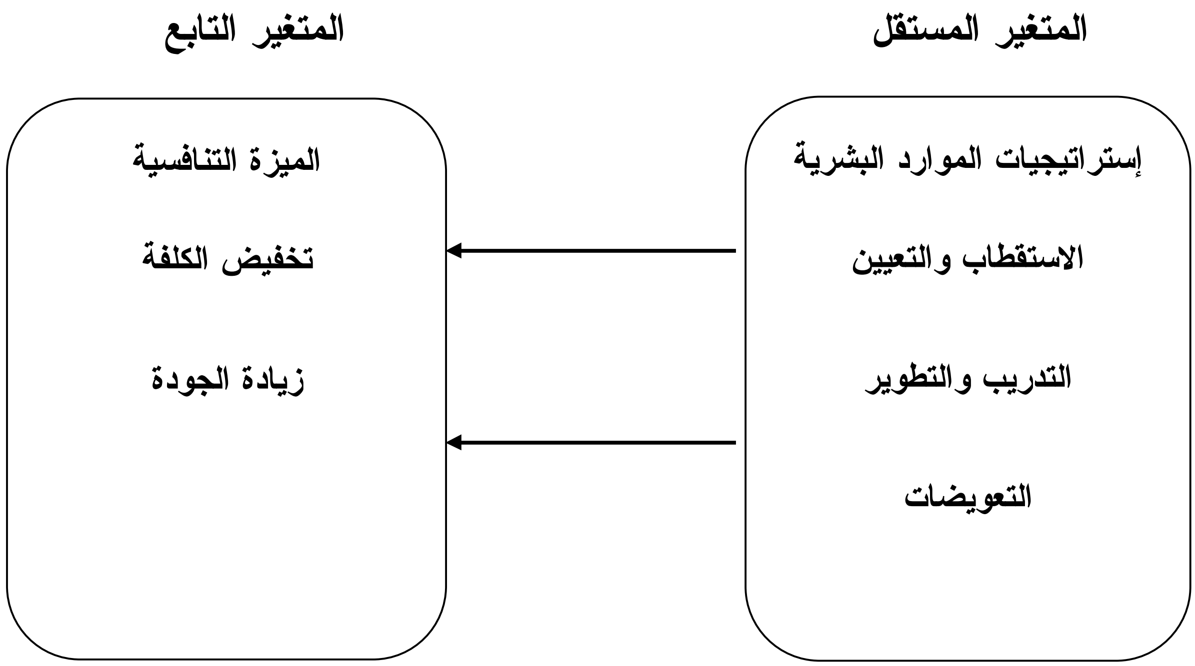
4.1 أهداف الدراسة:

يمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة في تحليل وبيان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مدى إدراك المديرين والعاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن لأهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
2. دراسة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن.
3. تقديم توصيات بالإعتماد على نتائج الدراسة من شأنها تعزيز تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن.

5.1 أنموذج الدراسة:

اشتمل أنموذج الدراسة الحالية على متغير مستقل وهو إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين،التدريب والتطوير، التعويضات)،المتغير التابع وهو الميزة التنافسية(تخفيض الكلفة، زيادةالجودة) و يبين الشكل رقم(1) أنموذج الدراسة.



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة التي اطلع عليها :

دراسة حاجي حسن(2010)، دراسة حسن (2009)، دراسة النعامي (2009)، دراسة بخوش (2009).

6.1 فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة واعتماداً على أنموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات بطريقة النفي الصفري، وهي:

Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين, التدريب والتطوير,التعويضـــــــــــــات) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتيه:

Ho.1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضـــــــــــــات) في تخفيض الكلفة في المستشفيات الخاصة في الأردن.

Ho.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضـــــــــــــات) في زيادة الجودة في المستشفيات الخاصة في الأردن.

7.1 محددات الدراسة:

واجه الباحث العديد من الصعوبات أثناء إعداد الدراسة منها:

- صعوبة توزيع الإستبيان نظراً لطبيعة عمل المستشفيات.
- رفض العديد من المستشفيات الخاصة إستلام الإستبيان والمماطلة.

8.1 التعريفات الإجرائية:

إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)

مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية (أبو دولة ؛ صالحية، 2005).

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management Strategies)

تتعلق بربط مجموعة من ممارسات الموارد البشرية، والبرامج والسياسات لتسهيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الاستقطاب والتعيين (Recruitment and Selection)

يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات عمل في المنظمة لإتاحة فرصة للمنظمة لإختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة(جودة ،2010).

التدريب والتطوير (Training and Development)

بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى (عقيلي ، 2006).

التعويضات (Compensation)

وتشمل جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين؛ بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة. وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والإستمرار بعملية التعلم، ومحفزا لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل (Casio،2013).

الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

قدرة المنظمة على توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية المنافسين، أو أي شيء يميز المنظمة تميزاً ايجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها أو خدماتها من أجل البقاء والإستمرار (الغالبي ؛ ادريس ،2007).

الكلفة (Cost)

قدرة المنظمة على تقديم الخدمات بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين (الغالبي ؛ ادريس ،2007).

الجودة (Quality)

هي مقابلة توقعات الزبون أو ما يفوق تلك التوقعات.(محسن ؛ النجار، 2012).

9.1 الدراسات السابقة

1. الدراسات العربية:

- **دراسة القاضي** (2012) **بعنوان "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وآداء العاملين وأثرهُما على آداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على آداء الجامعات الخاصة في الأردن، تَكَون مجتمع الدراسة من (14) جامعة خاصة، أما عينة الدراسة تكونت من الإداريين، وتم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة وتم إستعادة (92) إستبانة بنسبة إستجابة بلغت (89%) من الحجم الكلي وتم إستبعاد الغير صالح للتحليل، بحيث أصبح حجم العينة المستردة الصالحة للتحليل (88) بنسبة (85%)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على آداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على آداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على آداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على آداء الجامعات الخاصة في الأردن، وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الإستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية، العمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلائم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة

في الأردن، ضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن فرصة للمشاركة في إتخاد القرارات.

- **دراسة قطبان (2011) بعنوان "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في قطاع شركات التأمين في الأردن".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في (قيادة التكلفة، التميز، الإبداع، التحالفات)، تكون مجتمع الدراسة من (12) شركة تأمين أما عينة الدراسة تكونت من (120) فرداً من فئة المديرين ورؤساء الأقسام والإداريين، وقد تم إسترداد (97) إستبانة، إستبعد منها (5) لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك بلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (92) إستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يشير إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً في تخفيض الكلفة وبدرجة تأثير متوسطة إلى حد ما، أن نظم معلومات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً في زيادة الإبداع والتطوير وزيادة التحالفات بين شركات التأمين في الأردن، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة إهتمام شركات التأمين بوجود نظام معلوماتي يمكن الشركة من دراسة سوق العمل ومستوى الرواتب في الشركات المنافسة لها وإعداد الخطط، ضرورة الإهتمام بعملية الإستقطاب والتعيين في شركات التأمين في الأردن، وضرورة تنشيط البحث العلمي حول عناصر الميِّزة التنافسية وإشباعها بالتحليل العلمي.

- **دراسة خليفات (2011) بعنوان "أثر علاقات الزبائن في تحقيق الميَّزة التنافسية: دراسة ميدانية على مجموعة الإتصالات الأردنية (أورانج)".**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الإتصالات الأردنية(أورانج) وقد تمثلت أبعاد إدارة علاقات الزبائن في هذه الدراسة بإدارة معرفة الزبون والتكنولوجيا والأفراد والعمليات، في حين تمثلت أبعاد الميزة التنافسية بتخفيض الكلفة وتحسين الجودة والسرعة في تقديم الخدمة والمرونة في تقديم الخدمات الجديدة، تكون مجتمع الدراسة من (138) مديراً ورئيس قسم، واعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل، حيث قام بتوزيع (138) إستبانة، وتمكن من إسترجاع (112) إستبانة صالحة للتحليل بنسبة (81%)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أن مستوى فاعلية إدارة علاقات الزبائن في مجموعة الإتصالات الأردنية متوسط، أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الإتصالات الأردنية متوسط، عدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الإتصالات الأردنية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام مجموعة الإتصالات الأردنية بتفعيل دور الأفراد، من خلال العمل على تحفيزهم ومكافأتهم، ضرورة إهتمام مجموعة الإتصالات الأردنية بتفعيل ميزة المرونة في تقديم الخدمات الجديدة والعمل على رفع مستويات تحقيقها، من خلال العمل على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات بشكل دوري وتحسين أو تعديل الخدمات الحالية والإستجابة للزبائن مما يؤدي الى تلبية إحتياجاتهم ورغباتهم بشكل أكثر فاعلية.

- **دراسة حاجي حسن(2010) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية، وبيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية البالغ عددهم (2800)، أما عينة الدراسة فتم إختيار عينة عشوائية بنسبة (10%) وبهذا بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (280) وقد تم توزيع (280) إستبانة وتم إسترداد (268) إستبانة وبعد فحص الإستبانات تم إستبعاد (15) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (253) أي بنسبة (94.4%) من المسترد، وقد توصلت الدراسة إلى أن إشراك جميع العاملين في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية بدورات تدريبية لإستخدام الحاسوب في أعمالهم لم يكن بالمستوى المطلوب، يوجد ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية فيم يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين، لا تُعير شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو10015 والمتعلق بتدريب الموظفين، إعتماد شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين ليس بالمستوى المطلوب وإعتماد شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في إتخاد القرارت المتعلقة بشؤون العاملين لم يكن بالمستوى المطلوب، وقد أوصت الدراسة، العمل على إشراك جميع العاملين في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية بدورات تدريبية لإستخدام الحاسوب في أعمالهم، تعزيز

إنتاجية قاعدة بيانات شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية فيما يخص مهارات العاملين، وأنشطة تدريب العاملين وتعزيز إهتمام شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية بأهمية الكبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين، الإهتمام بالإعتماد على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في إتخاد القرارت المتعلقة بشؤون العاملين في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية.

- **دراسة حسن (2009) بعنوان "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الإتصالات الأُردنية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الإتصالات الأردنية، تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين وأورنج البالغ عددهم (80) وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل من إستقطاب الموارد البشرية؛ إختيار الموارد البشرية؛ وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والإبتكار، تبرز أهمية الدراسة من الدور الحيوي والهام الذي يلعبه توظيف الموارد البشرية العاملة في شركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية في تحقيق أهداف هذه الشركات من خلال إمتلاك مزايا تنافسية، أوصت الدراسة بالإهتمام بمتابعة خريجي الجامعات المتوفقين والإتصال معهم في محاولة إستقطابهم، يجب إعتماد الشركات على المصادر الداخلية والخارجية في ملء الشواغر لديها، الإبتعاد عن إختيار الموظفين من قبل الشركات على أساس القرب من سكنهم، الإبتعاد عن إختيار الموظفين من قبل الشركات على أساس الخصائص الشخصية أو المحسوبية والمنسوبية، إهتمام الشركات عينة الدراسة بالتحليل الوظيفي وتحديد مسميات الموظفين للوظائف المعلن عنها، الإهتمام بجمع المعلومات والبيانات عن المتقدمين

للوظائف من مصادر متعددة، كما أوصى الباحث بإجراء دراسة تتعلق بدور إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

- **دراسة النعامي (2009) بعنوان "وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الآداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الأردنية".**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنيـــة المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، إختيار وتعيين المـــورد البـــشري، تقيـــيم آداء المـــورد البشري، تدريب المورد البشري، التعويضات والحوافز للمورد البـــشري علـــى تعزيـــز الآداء المؤسسي المتمثل بالتعلم والنمو، إجراءات العمل، ورضا العملاء، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في إدارات اوأقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية فـــي الجامعـــات الحكوميـــة والبالغ عددها (10) جامعات حكومية، حيث طبقت الدراسة علـــى (247) موظفـــاً وموظفـــة، وتوصـــــــلت الدراســـــــة إلـــــــى أن درجـــــــة تطبيـــــــق وظـــــــائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية متوسطة، أن مستوى الآداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية متوسط، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لوظـــائف إدارة المـــوارد البشرية(تخطيط، إختيار، تعيين، تقييم، تدريب، التعويـــضات وحـــوافز العـــاملين) فـــي الآداء المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل الجامعات الحكومية على زيادة ورفـــع مـــستوى تعلم ونمو الأفراد العاملين لديها ليس فقط من خلال عقد دورات تدريبية وإنما من خلال الـــتعلم والنمو والتطور الأكاديمي، عقد دورات تدريبية متخصصة للعاملين في إدارة الموارد البشرية.

- **دراسة بخوش (2009) بعنوان " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية".**

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبخاصة إستراتيجية الإختيار، والتدريب والتنمية والتعويضات في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات من خلال أبعاد الكفاءة، والجودة والتجديد والإستجابة لحاجة العميل، وقد تكون مجتمع الدراسة من (18) مصرفاً وقد وزعت (54) إستبيانة وعاد منها (53)، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من إختيار، وتدريب وتنمية وتعويضات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد الكفاءة والجودة والتجديد والإستجابة لحاجات العميل وخرجت الرسالة بمجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة إعطاء إهتمام أكثر للموارد البشرية العاملة بالمصارف التجارية الجزائرية خاصة الموجودة في المصارف العامة منها من خلال الإستراتيجيات التي يتم رسمها من أجل تفعيل دور المصارف في تحقيق الميزة التنافسية، الإبتعاد عن المركزية في وضع الإستراتيجيات، والعمل على إشراك الموارد البشرية في ذلك سواء في مجال الإختيار، أو التدريب أو التعويضات خاصة المالية غير المباشرة والمعنوية، تكثيف البرامج التدريبية الموجهه نحو تنويع مهارات الموارد البشرية لمواكبة أي مستجدات، تعميق وعي القيادات الإدارية بالتحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهها مصارفهم من جهة، وبالمفاهيم و المصطلحات الإدارة الإستراتيجية والعمل على تطبيقها والإستفادة من مضامينها من جهة أخرى.

2.الدراسات الأجنبية

- دراسة (Jalil, Shaikh, Alam ,2014) بعنوان :

"Human Resource Management Practices and Operational Performance an Empirical Study on Kushtia Sugar Mills ltd".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام وعلى الآداء التشغيلي وزعت الإستبانة على (62) موظف يعملون في شركة كوشتيا للسكر في بنغلادش، تم إختيار العينة بشكل عشوئي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية: الإستقطاب، الإختيار، تقييم الآداء، المشاركة والإتصال والآداء التشغيلي في شركة كوشيتا للسكر، وقد أوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من المعلومات القيمة المقدمة بخصوص أهمية إستراتيجيات ممارسات إدارة الموارد البشرية، وضرورة تعميم الدراسة على شركات السكر في بنغلادش.

- دراسة (Pathak , 2012) بعنوان :

"Impact of Human Resource Practices on Employees Productivity: A Comparative Study between Public and Private Bank in India".

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين ممارسات إدراة الموارد البشرية التي تتبعها البنوك في الهند، وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في إنتاجية الموظفين في البنوك، وبين إحتياجات إدارة الموارد البشرية في البنوك الهندية، تكونت عينة الدراسة من (5) بنوك تم إختيارها حسب المكان

ووزعت (50) إستبانة على الموظفين، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الحافز، الإختيار، التدريب، الترقية) وبين إنتاجية الموظفين، وبينت الدراسة بأن إنتاجية الموظفين في قطاع البنوك الخاصة أعلى من البنوك العامة بسبب الإعتماد على أسس جيدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية منها (الإستقطاب، الإختيار، الحث، التدريب، التطوير، الترقية)، أوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من مخرجات الدراسة في تنمية الطرق وممارسات إدارة الموارد البشرية التي من شأنها زيادة إنتاجية الموظفين.

- **دراسة** (Jamil , 2011)**بعنوان** :

"Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance Vs Private Employees Performance".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي: التعويضات، تقييم الآداء، والترقية على الآداء الوظيفي في القطاعين العام والخاص في الباكستان، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية: التعويضات، تقييم الآداء، والترقية على الآداء الوظيفي في القطاعين العام والخاص، نظام الترقية غير مرتبط بآداء العاملين في القطاعين العام والخاص، أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتعويضات وربطها بآداء العاملين، تقييم الآداء يساعد في تنظيم مستويات آداء العاملين، يجب على العاملين الإيمان بأنهم سيتلقون التعويضات المناسبة عن جهدهم المبذول في العمل.

- **دراسة** (Dimba , Obonwo , 2009) **بعنوان** :

"The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya a Moderating Role of Employee Cultural Orientations".

ركزت الدراسة على الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، التوجهات الثقافية، تحفيز العاملين، وآداء المنظمات في (50) شركة صناعية أجنبية في كينيا، وهدفت إلى معرفة إلى أي مدى تعتمد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحفيز العاملين على التوجهات الثقافية للعاملين، وبينت الدراسة تأثير التوجهات الثقافية وتحفيز العاملين كمتغيرات وسيطة على آداء المنظمات وإستخدم الباحث الممارسات التالية كمتغيرات مستقلة (الإستقطاب، التعيين، التدريب، التطوير، نظم التعويضات، وتقييم الآداء) بإستخدام أسلوب الإنحدار، توصلت الدراسة إلى أن جميع الممارسات بإستثناء (الإستقطاب، والتعيين) أظهرت علاقة إيجابية مع آداء المنظمات.

- **دراسة** (Akhtar , Ding ,Ge ,2008) **بعنوان** :

"Strategic HRM Practices and their Impact on Company Performance in Chinese Enterprise".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الممارسات الإستراتجيه لإدارة الموارد البشرية على آداء المظمات في الصين، وتناولت الدراسة الممارسات التالية (التدريب، مشاركة العاملين، تقييم الآداء، الأمن الوظيفي، الوصف الوظيفي، ومشاركة الأرباح) إشتملت عينة الدراسة على (465) منظمة،

إذ إستخدمت إستبانتان ووزعت على مديري العاملين ومديري الموارد البشرية، وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات المتعلقة بـــ (التدريب، مشاركة العاملين، وتقييم الآداء) كان لها أثر على الآداء المالي وغير المالي للمنظمات المذكورة، كما تبين بأن الأمان الوظيفي كان لها أثر على زيادة الإنتاج / الخدمة وتصنيفها، بينما أسهمت مشاركة الأرباح في زيادة الآداء المالي.

- **دراسة** (Li ,2003) **بعنوان** :

"Strategic Human resource Management and MNE, s Performance in China".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسيين وهما قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات، حيث تم وضع الإفتراضات التي تقيس النموذج العام لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث الأثر بين الإستراتيجيات العامة المتبعة وممارسات إدارة الموارد البشرية وعَلاقَتُها مع كل من بيئة المنظمة وأدائها، وقد توصلت الدراسة إلى أن بعض من الإفتراضات الأساسية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بالإضافة إلى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل على ربحية الشركات، ولكن لم تكن هناك أثار قوية بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وآداء المنظمة.

- **دراسة** (Collins ; Clark , 2003) **بعنوان** :

"Strategic Human Resource Practices, Top Management, Team Social Network and Firm Performance: the Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على أساس الشبكات الاجتماعية الداخلية والخارجية لفريق القيادة العليا والآداء المؤسسي ، تكونت عينة الدراسة من (73) مؤسسة تتمتع بتكنولوجيا عالية المستوى، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأثر بين ممارسات الموارد البشرية والآداء المؤسسي والمعبر عنه بنمو المبيعات ونمو عدد الأسهم كان وسيطا من خلال الشبكات الإجتماعية للقيادة العليا.

- **دراسة** (Fey,2000) **بعنوان** :

"The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia".

تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتطوير العاملين، التعويضات، نظم التغدية الراجعة، وآداء (101) من الشركات الأجنبية العاملة في روسيا واستخدمت الدراسة إسلوب الإنحدار والإرتباط، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين

ممارسات إدارة الموارد البشرية وآداء المنظمة وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتعويضات وربطها بإداء العاملين، وضرورة الإستفادة من مخرجات الدراسة وتعميمها.

- **دراسة** (Katou,2008) **بعنوان** :

"Measuring the Impact of HRM on Organizational Performance".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الموارد البشرية على آداء المنظمات في القطاع الصناعي في اليونان، إستخدم الباحث اداة الإستبانة حيث وزعت على (178) منشأة صناعية وأستخدم الباحث منهجية المعادلة الهيكلية، أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية على آداء المنظمة مثل التدريب (R=0.73) وتقييم الآداء (R=0.76) والتعويضات (R=0.75) و مشاركة الموظفين (R=0.84) والإختيار(R=0.73).

- **دراسة** (Khatri,2000) **بعنوان** :

"Managing Human Resource for Competitive Advantage a Study of Companies in Singapore".

هدفت الدراسة إلى الربط بين الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في سنغافورا، بالإضافة إلى الأثر المحتمل للإستراتيجية كمتغير وسيط على الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وآداء المنظمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً مباشراً لممارسات إدارة الموارد البشرية على آداء المنظمة حيث أن لها تأثيراً قوياً على الربحية أكثر منه على نمو

المبيعات والآداء الغير المالي وأن هناك مساندة قوية للفرضية القائلة بأن إستراتيجية المنظمة المتبعة من أهم العوامل المؤثرة على الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وآداء المنظمة.

- **دراسة** (Lin ,1997) **بعنوان** “HRM in Taiwan : a Future Perspective”

هدفت هذه الدراسة إلى بيان إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مستقبلية مركزة على عملية تخطيط القوى البشرية ونظم معلومات الموارد البشرية وعمليات تطوير الموارد البشرية وتوفير معلومات وبيانات تحتاجها الإدارة العليا والوسطى لعمليات إستراتيجية مثل التخطيط وإتخاذ القرار وتكون مجتمع الدراسة من الشركات التايوانية واستخدم الباحث العينة العشوائية في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك إهتمام متزايد بعمليات الإستقطاب، الإختيار، التدريب والتطوير وتخطيط القوى البشرية الحالية والمستقبلية والتركيز على تحديد الإحتياجات (الطلب) من الموارد البشرية أكثر من العرض والعمل على تحليل العرض لمقابلة الإحتياجات الفعلية من القوى البشرية، إهتمام مديرو الموارد البشرية ينصب على ضرورة تواجد نظام للتدريب كما هو الحال بالنسبة لنظام الإستقطاب والإختيار والتعيين وتقييم الآداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إجراء دراسات استكشافية ميدانية لفحص مدى توافر نظم معلومات الموارد البشرية في القطاعات المختلفة ومدى الإسهامات الحقيقية في تطوير الآداء، وضرورة التركيز على تخطيط القوى العاملة لأنها أهم وظائف الموارد البشرية في الوقت الحالي والمستقبلي، دراسة المعوقات التي تحول دون إستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

10.1 ما يميز الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى:

أولاً: مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنها جميعاّ قد تناولت جزئية معينة من موضوع الدراسة الحالية على النحو التالي:

- بما يخص الدراسات التي اهتمت بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فقد تميزت دراسة (Jalil,Shaikh,Alam,2014)، دراسة القاضي (2012)، دراسة النعامي (2009)، دراسة(Pathak, 2012)، دراسة (Jamil , 2011)، دراسة (Akhtar , Ding ,Ge ,2008)، دراسة (Katou , 2008).
- أما بما يخص الدراسات التي اهتمت بربط إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية فقد تميزت دراسة حاجي حسن(2010)، دراسة حسن (2009)، دراسة بخوش (2009) دراسة (Collins ; Clark , 2003).
- اعتمدت معظم الدراسات على الاستبان في جمع البيانات بوصفه أحد أهم الطرق في البحث لجمع البيانات والمعلومات.
- اختلفت الدراسات فيما بينها في تحديد حجم وطبيعة العينة والمتغيرات المبحوثة.

ثانياً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات السابقة أفاد في العديد من المجالات والجوانب العلمية والعملية والشكلية للدراسة، وذلك على النحو التالي:

- اختيار موضوع الدراسة، حيث بعد الاطلاع على مجموعة الدراسات التي تناولت متغيرات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، ارتأى الباحث القيام بهذه الدراسة التي تربط بينهم.
- التعرف على مختلف المراجع التي اعتمدتها الدراسات السابقة، والتي ساعدت الباحث وسهلت عملية المسح المكتبي لبناء الإطار النظري للدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، عن طريق الاستفادة من الاستبانات المعتمدة في تلك الدراسات.
- التعرف على منهجيات هذه الدراسات وتسلسل فقراتها بالشكل الذي سهل الطريق أمام الباحث لبناء منهجية الدراسة.
- الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية، عن طريق الإطلاع على الوسائل المستخدمة في تلك الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لإختبار فرضيات الدراسة وأنموذجها الافتراضي.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية:

من حيث البيئة : تمتاز الدراسة عن غيرها بأنها شملت قطاع المستشفيات الخاصة في الأردن وهو من القطاعات الذي يشهد منافسة شديدة في تقديم الخدمات الطبية محلياً واقليماً.

من حيث الهدف: تعددت الأهداف البحثية للدراسات السابقة حيث كان يهدف البعض منها إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على آداء المنظمة؛ التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية؛ التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؛ التعرف على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية؛ بينما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وتمثلت أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة بالاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير والتعويضات، في حين تمثلت أبعاد الميزة التنافسية بتخفيض الكلفة وزيادة الجودة.

من حيث المنهجية: تعدّ هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية كونها تأخذ من وجهه نظر المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في إدارات وأقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

- 1.2 المقدمة.
- 2.2 إدارة الموارد البشرية.
- 3.2 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- 4.2 الاستقطاب والتعيين.
- 5.2 التدريب والتطوير.
- 6.2 التعويضات.
- 7.2 الميزة التنافسية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1.2 المقدمة:

مع دخول القرن الواحد والعشرين، والتغيرات التي أثرت على دول العالم، والتي خلقت جواً منافساً شديداً ومتغيراً في الأسواق المحلية والعالمية وأنه؛ لم يعد الإعتماد الكلي على المنافسة السعرية كمفهوم تقليدي، أي من يقدم أقل سعر للخدمات والسلع تكون له فرصة النجاح والبقاء على المدى البعيد، بل تعدى الأمر ذلك وأصبح من الحتميّ الأخذ بالحسبان مجموعة من الأمور التي تعكسها المنافسة غير السعرية، مما دفع بعض المنظمات التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها، السعي إلى كسب ميزة تنافسية حقيقية يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميقين من أجل ضمان البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق بما يحقق الاستمرارية.

وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمنّ في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في اداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً (رشيد، 2004)، إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وتهدف إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، من خلال استقطاب الموارد البشرية بالعدد المطلوب والمهارت المطلوبة، واختيار أفضلها وتعيينهم مع الأخذ بعين الإعتبار تجنب حدوث أخطاء في قرار التعيين، وتنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم وإخضاعهم لبرامج خاصة بتنمية الموارد البشرية وتقويم آدائهم حتى انتهاء علاقتهم بالمنظمة.

العنصر البشري هو الذي يخلق القيمة التي تؤثر في إيجاد الميزة التنافسية، ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، يؤثر في عملية خلق وإنتاج المنتج وتقديم الخدمة وتنظيم هذه المهارات والقدرات والخبرات، يساعد في نجاح المنظمة ومصدر رئيسي للميزة التنافسية Armstrong ; Baron (2002,).

ويعد دور إستراتيجيات الموارد البشرية دوراً جديد نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية، تعنى هذه الإستراتيجيات بالدور الذي يؤديه نظام إدارة الموارد البشرية في آداء المنظمة، والموائمة بين الموارد البشرية التي تعد وسيلة لخلق الميزة التنافسية، والممارسات التي تُنمي الآداء في مختلف المجالات مثل الجودة، والكلفة والآداء المالي.

وقد تناول كل من (DeCenzo ; Robbins , 2005 & Collins ; Clark , 2003) **كل من الممارسات الآتيه:**

1- الإستقطاب والتعيين، جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات عمل في المنظمة لإتاحة فرصة للمنظمة لإختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة (جودة،2010).

2- التدريب والتطوير، العمل على إكساب العاملين المهارات اللازمة للقيام بواجباتهم واعمالهم، وتحسين اَدائهم.

3- تقييم الأداء، قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالآداء منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير(حاجي حسن ، 2010).

4- التعويضات، وتشمل جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين؛ بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة (Casio،2013).

5- الصحة والسلامة المهنية، تتمثل في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسمانية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي (الطائي ، آخرون ،2006).

ونظراً لغاية البحث تم التطرق إلى الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير والتعويضات في الإطار النظري وفي الإستبانة.

2.2 إدارة الموارد البشرية:

يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليدل على النشاطات المتعلقة بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب، فضلاً عن تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها(جودة،2010)، وقد عرفتها(برنوطي،2007) بالوظائف التي تتطلبها عملية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتدريبها والحفاظ عليها، في حين أشار (Daft،2008) بأنها الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها، بحيث تتمكن من التعامل مع إستراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير.

ولقد بين (رشيد،2004) أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مقتصرة على وحدة إدارية متخصصة، بل تجاوزت ذلك لتصبح مسؤولية تشارك فيها جميع الوحدات الإدارية، وأصبح من الضروري أن يسلم

المديرون في كل المواقع الإدارية بالمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية، لذلك فإن استقطاب أفضل الموارد البشرية، اختيارها وتعيينها وتدريبها وتحفيزها، تعد من الأمور الهامة التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات والمنافسة الداخلية والخارجية.

إن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية، بدأت تأخذ إتجاهات واضحة في توجية المورد البشري نحو الآداء الأعلى، ففي ظل التطور في التوجيهات الإستراتيجية وبيان الإدارة الإستراتيجية لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصيّة الإستشارية بل اصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية بل جزء من نشاطات ووظائف الإدارات التنفيدية.

ووفق هذا الاتجاه فإن تعريف إدارة الموارد البشرية يأخذ بعداً استراتيجياً فهي" الإدارة الإستراتيجية التي تُعنى بصياغة الإستراتيجيات والسياسات للموارد البشرية، بالتوافق مع فرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري" (Caliskhan,2010).

وقد حدد (زويلف، 2001) أهداف الموارد البشرية بنوعين من الأهداف، وهي:

1. أهداف موجهة نحو المجتمع، وتتمثل في:

- المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها، أي التوازن بين الفرص المتاحة، والطاقات البشرية، التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص وتعني أيضا التوزيع المُثمر للإستخدام، مثلاً يوضع الشخص الملائم بالمكان الملائم، والإستفادة القصوى من الجهود البشرية.

- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال واكثَرُها إنتاجيّة وربحيّة، مما يجعلهم سُعداء، ويشعرون بالحماس نحو العمل، وإلى جانب رفع معنوياتهم، وإقبالهم على العمل.

- توفير الإمكانات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.

- توفير الإمكانات للعاملين، والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الإستخدام غير السليم للأفراد.

- توفير جو من العمل تَسوده حرّية الحركة والتعبير، وتخلو من السخرية والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

2. أهداف موجهه نحو العاملين، وتنقسم إلى:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين، عندما يصبحو مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل مُنشطة لهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.

- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتتحاشى الإستخدام غير الإنساني الذي يعرّض الأفراد للمخاطر غير الضرورية، إلى جانب توفير سياسات تُنمي حرّية الحركة والإستقلالية والمعاملة التي تتفق وكرامة الانسان.

- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل، إندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة وذلك لتوليد التعاون الفاعل المشترك، وذلك عن طريق العمل وإشباع رغبات العاملين، من خلال العمل.

يمكن القول بأن إدارة الموارد البشريّة هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالإستخدام الأمثل والفاعل للموارد البشرية في المنظمة، عن طريق اقتراح السياسات، وضع البرامج، تحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، ما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتدريب وتحفيز وإدارة الأفراد، وغيرها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة واستخدامها الإستخدام الأمثل لتقوم بأداء الأعمال بكفاءة وفاعليّة، والعمل على تحقيق غايات المنظمة المرجوة، اضافة الى انجاز تلك المهام بإسلوب يكفل للعاملين المساواة (رشيد،2004).

3.2 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

إن رغبة المُنظمة في إيجاد الميّزة التنافسية التي تُميزها عن سائر منافسيها على مستوى عالمي ومحلي وقومي، دفعها إلى الإهتمام جيداً بالموارد البشرية ولا يأتي هذا الإهتمام إلا من خلال تكامل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهذه الوظائف تشمل على تحليل الوظيفة، وتخطيط الموارد البشرية، البحث والإستقطاب، الإختيار والتعيين، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي، تقييم الاداء، الفوائد والتعويضات وأخيراً الصحة والسلامة العماليّة.

وقد بين (Wright ; McMahan,1999) أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تُركز على التوافق بين مُمَارسات إدارة الموارد البشرية، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأما تكامل إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، هو إشراك الموارد البشرية في الإدارة العليا، وتطوير مُمارسات الموارد البشرية، وإتخاذ نهج إستراتيجي لإختيار الموظفين، والتعويضات، وتقييم الأداء، والقيمة التي يتم إضافتها إلى أداء المنظمة من قبل إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

ومن هنا فإن على الإدارة العليا ومتخذي القرار، التمييز بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية، فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تربط ممارسات الموارد البشرية في عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة ودمج ممارسات الموارد البشرية ودعم كل منهما الآَخر.

وقد بين (Brewster,2000) أن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية عدد من الفوائد من أبرزها:

- المساهمة في إنجاز الأهداف للمنظمة وبقائها.
- دعم وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال للمنظمة.
- خلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
- تحسين القدرة على الإستجابة والإبتكار في المنظمة.
- زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.
- المشاركة في التخطيط الإستراتيجي والتأثير على الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
- تفعيل التعاون بين قسم إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

وقد صنف(العزاوي؛ وجواد ,2010) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أساس ثلاث ممارسات رئيسية, وهي:

1. الممارسات الاختصاصيّة: وهي الممارسات التي تُزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأُخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي:

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف.

- تخطيط الموارد البشرية.
- التوظيف ويشمل:

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
- اختيار أنسب المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.
- تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تقييم سلوك العاملين وادائهم.
- تحديد الأجور والمكافَئات التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.
- تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير.
- مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

2. الممارسات الإداريّة: هي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

3. الممارسات الاستثماريّة: وهي تقديم المشورة للعاملين ولكافة الإدارات العامة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى إقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من إجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارت الأُخرى في المنظمة وأكثر إطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتَفهماً للشؤون المتنوعة حتى تتمكن من آداء دَورها الإستشاري بالشكل المطلوب.

أن إتخاذ ودمج وتكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية.

4.2 الاستقطاب والتعيين:

تأتي عملية الإستقطاب بعد أن يتم تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، وبناء على نتائج عملية، تحليل الوظائف المستندة اصلاً للوصف الوظيفي، تبدأ إدارة الموارد البشرية في المنظمات في البحث عن مصادر لتلبية هذه الإحتياجات حيث يتم إستخدام مصادر متعددة لرفد المنظمة بالمورد البشري الأفضل الذي يساهم في العملية الانتاجية.

يشير (السالم ؛ وحرحوش,2002) بأن الإستقطاب هو البحثُ عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم وإختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل،قد عرفهُ(السطان،2001) بأنه عملية إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة أي أنه يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف والوظائف.

وقد بين (الصيرفي،2003) أهداف وظيفة الإستقطاب:

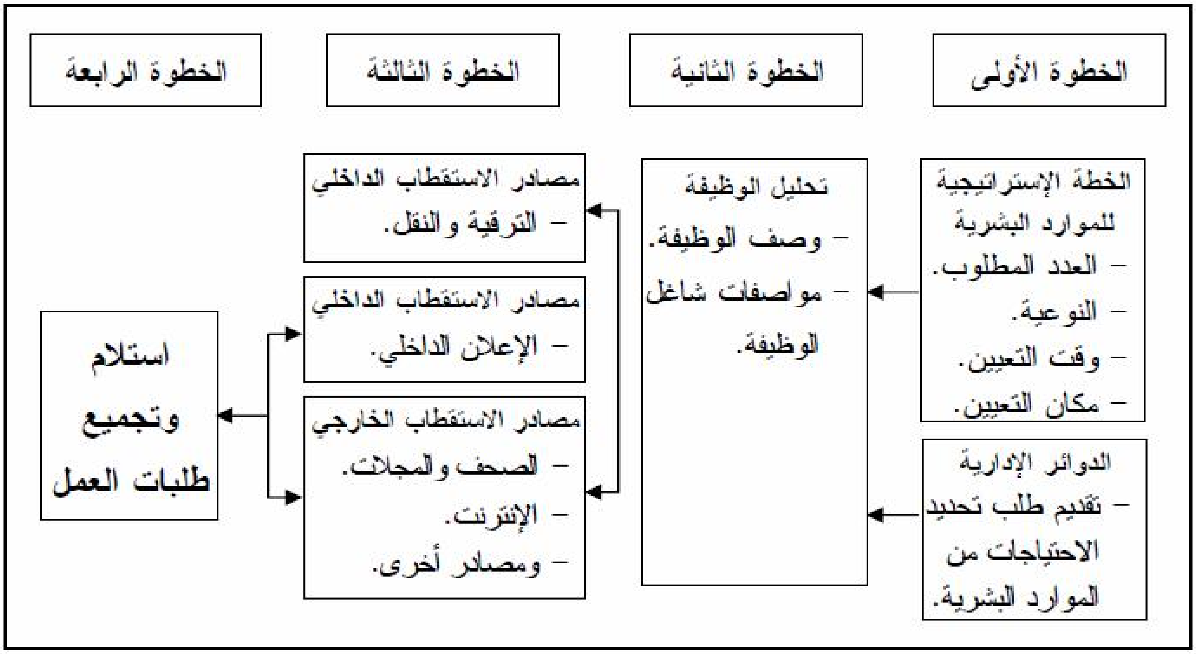
1. توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين، لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
2. العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين، لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الإختيار النهائي.
3. الإسهام في تحقيق الإستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والإحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
4. تحقيق المسؤولية الإجتماعية والقانونية والأخلافية من خلال الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف.

5. العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذي كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

ويحدد (السالم ؛ وحرحوش،2002) أهمية الإستقطاب بما يلي:

1. الإستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما إزداد عدد المتقدمين للعمل، أصبحت الخيارات واسعة في إختيار الاكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
2. تستطيع المنظمة من خلال الإستقطاب، توصيل رسالتها إلى المرشحين، بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
3. نجاح عملية الإستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

وقد تناول (جودة ،2010) مراحل عملية الإستقطاب كما هو مبين بالشكل رقم (2):



الشكل رقم (2) خطوات عملية الاستقطاب

• المصدر : جودة ، "**إدارة الموارد البشريّة**"،(2010) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

يبين الشكل (2) مراحل عملية الإستقطاب كما يلي:

الخطوة الأولى: تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي توضح العدد المطلوب والنوعية المطلوبة ومكان التعيين ووقت التعيين، والذي سيحدد وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية.

الخطوة الثانية: إجراء التحليل الوظيفي والإطلاع على مخرجاته، من وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة.

الخطوة الثالثة: دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشريّة وتحديد مصادر الحصول على إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية.

الخطوة الرابعة: إستلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العادي أو البريد الإلكتروني.

مصادر الإستقطاب:

حُددت مصادر الإستقطاب بمصدرين رئيسيين :

أ. مصادر الإستقطاب الداخلية ، ويحدد (DeNisi ; Griffin , 2005) **المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمة بالاَتي:**

1. الترقية، وهي نقل الموظف القديم في المنظمة من وظيفة محددة إلى وظيفة جديدة أخرى، ذات مستوى إداري أعلى حيث الصلاحيات المعطاة أكثر والمسؤولية أعلى وأشمل، أو ترقية موظف حالي في مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أعلى.

حيث يرى الباحثين وكثير من المؤلفين بأن الموظف الموجود في المنظمة قد مر بمرحلة الإستقطاب مما يعني بأنه مستقطب أصلاً.

2. النقل، وهو عملية نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري، سواء بنفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى في نفس الفرع أو في فرع آخر داخل المنظمة.

3. الإعلان الداخلي، عن طريق نشر حاجات المنظمة من وظائف محددة في لوحات الإعلانات الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مديري الدوائر تتضمن حاجة المنظمة إلى من يشغل هذه الوظائف.

ويبين (جاد الرب، 2009) بأن أهم المزايا لمصادر الإستقطاب الداخلية:

- يمكن للمنظمة معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين بها، فإذا كانت المنظمة تتبنى سياسة بناء المهارات لدى العاملين بها وذلك من خلال التدريب والتطوير والتعليم، فإن هذا يعتبر نقطة بداية وأساس لإختيار العاملين من الداخل.

- بما أن المنظمة يكون لديها نظام لتقييم أداء العاملين، فإن هذا النظام يوضح نقاط القوة والضعف لدى كل موظف ويمكن إستخدام هذا التقييم في عملية الترقية.

- زيادة درجات الرضا والولاء والإنتماء التنظيمي من قبل العاملين عندما يدركون أن سياسة التوظيف والاستقطاب في المنظمة تعتمد على المصادر الداخلية.

- إرتفاع الروح المعنوية وزيادة الدافعية للآداء المتميز عندما يدرك العاملين بالمنظمة أن أمامهم فرص للترقى داخل المنظمة.

- تحسين مُعدلات العائد على الإستثمار في الموارد البشرية بالمنظمة من خلال ترشيد إستخدام الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة.

وعلى الجانب الاخر، توجد بعض المساوئ للإستقطاب من داخل المنظمة وأهمها:

- الآثار السلبية الناتجة عن ترقية بعض الأفراد وعدم ترقية الأخرين، وبالتالي حدوث الإضطرابات والمواجهات بين العاملين.

- أن الإعتماد على المصادر الداخلية فقط للتوظيف، يعني الإعتماد على سياسة التوظيف الدائم، وما يترتب على ذلك من نفقات وتكاليف إضافية للعمل.

- حرمان المنظمة من الحصول على كفاءات ومهارات عالية التميز أو غير موجودة بالمنظمة.

- ضيق مجالات الإختيار يحرم المنظمة من الأفكار والإبداعات الجديدة.

ب.**مصادر الإستقطاب الخارجية**:

بين(الهيتي،2005) بأن هناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في إستقطاب الأفراد من المصادر الخارجية، وتتمثل في:

1. الإعلان: من أهم المصادر الشائعة للبحث عن العاملين، والذي يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤْهلين بكلفة محددة وبسرعة، ويتمثل ذلك عن طريق وسائل الإعلان المرئية والمسموعة والمقروءة.

2. طالبو العمل: عودة المنظمة إلى ملفات الباحثين عن عمل، والبحث عن المؤهلات المطلوبة والإتصال بهم للمراجعة حسب لإختصاص.

3. مكاتب التوظيف: لجوء المنظمة إلى مكاتب التوظيف وتَزويدَها بالوظائف المطلوبة، وتبرز أهمية هذة المكاتب بكونها تُسهل على العاطلين عن العمل إيجاد فرصة العمل، التوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين به، مقابل تقاضي رسوم محددة من أصحاب طلبات العمل.

4. الجامعات والكليات ومراكز التدريب: عند إستخدام هذا المصدر تقوم المنظمة بالإعلان في الجامعات والمعاهد العلمية التي تُهمها، عن حاجاتها للعاملين في التخصصات التي تحتاجها لإستقطاب المتفوقين من خريجي تلك الجامعات والكليات.

5. النقابات العمالية: تقوم النقابات العمالية بذلك خدمة لأعضائها وكذلك للإحتفاظ بقوتها، عن طريق الإعلان لكافة الأعضاء، ليستفيد منها من يرغب في التقدم للوظيفة.

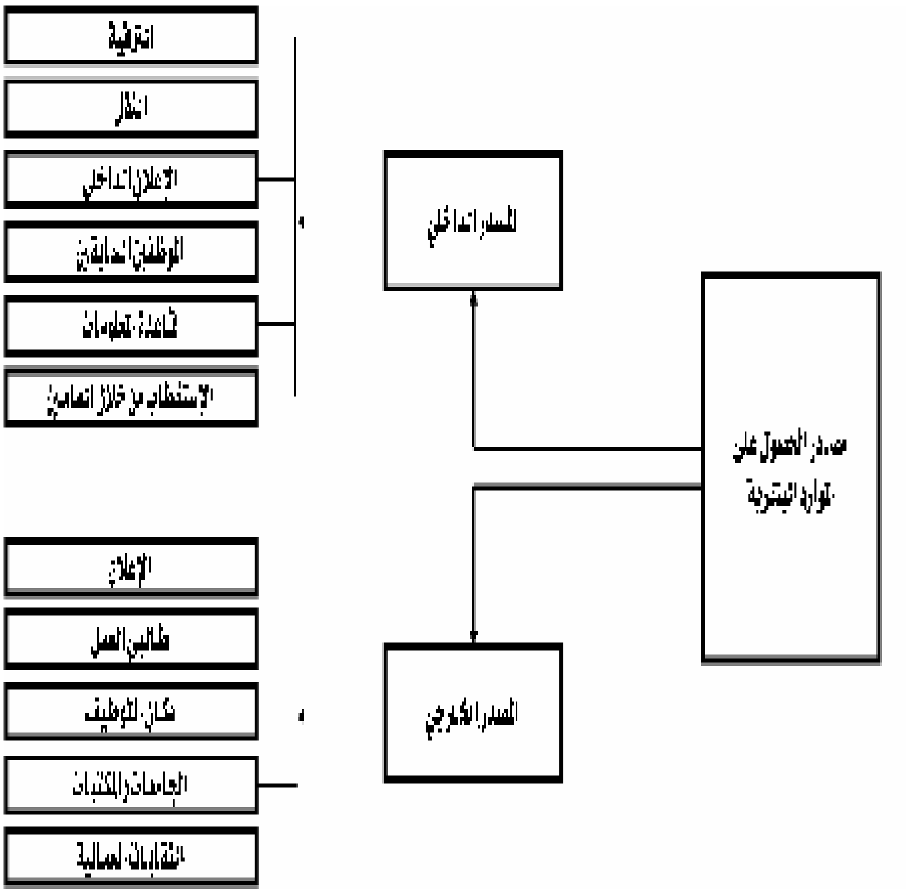
ويبين (جاد الرب، 2009) بأن أهم المزايا لمصادر الإستقطاب الخارجية:

- الحجم المتاح من المواهب والخبرات في المصادر الخارجية، يكون أكبر من المتاح داخل المنظمة.
- يتواجد لدى الأفراد المعينين من خارج المنظمة إتجاهات وبصائر ورؤى جديدة، عما هو سائد داخل المنظمة.
- يكون من الأرخص والأسهل الحصول على الأفراد المَهَرَة والفنيين والإداريين من المصادر الخارجية، ويفضل ذلك عن تدريب وتطوير العاملين من داخل المنظمة في حالة اللجوء إلى المصادر الداخلية.
- يمكن إعداد وتشكيل وتهيئة الموظفين الجدد من خارج المنظمة، بالطريقة والأُسلوب الذي يتماشى مع سياسات وإستراتيجيات المنظمة، وقد يكون ذلك أسهل من تغيير سلوكيات العاملين داخل المنظمة للوظائف الجديدة.

على الجانب الآخر، توجد بعض المساوئ للإستقطاب من خارج المنظمة وأهمُها:

- صعوبة الجذب والإستقطاب والإتصال بالعاملين من الخارج وصعوبة تقييمهم، للحصول على المؤهلات والمتطلبات المطلوبة سواء من حيث المجهود أو الوقت أو التكاليف.
- تحتاج العَمَالة من الخارج إلى وقت أكبر للتأهيل والتوجيه خاصة في بداية العمل.

- إنخفاض حماس العاملين بالمنظمة، خاصة الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لشغل هذه الوظائف.



الشكل رقم (3) مصادر الحصول على الموارد البشرية

المصدر: الطائي، يوسف و مؤيد عبد الحسين الفضل و هاشم فوزي العبادي،"**إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل**"، (2006)، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن.

مع تطور التكنولوجيا وتنامي دور الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي ظهر الإستقطاب الإلكتروني، وزادت نسبة المنظمات التي تعتمد على شبكة الانترنت والمواقع الاجتماعية، في استقطاب ما يلزَمُها من كفاءات بشرية، ومن أهم مزايا هذا التوجه السرعة، يؤكد (Greiner،2003) أن الإستقطاب الإلكتروني له العديد من الفوائد، وهي:

- إختصار الوقت في التوظيف.
- إنخفاض تكاليف التوظيف.
- إنتشار أوسع للمنظمات.
- الإنتشار الواسع للباحثين عن العمل.
- فرص تسويق للمنظمات.
- أحدث أدوات التصفية.
- أدوات إدارة مميزة.
- يفتح المجال للسرية.
- يفتح مجال للمبادرة.
- يفتح المجال لبناء قاعدة بينات مرجعية.

وتعد عملية الإستقطاب والتعيين من أهم إستراتيجيات التي تناط بها إدارة الموارد البشرية، كون إستقطاب وإختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يجعل تدريبه سهلا، وإنتاجه أعلى، ويوفر الكثير من الجهود والتكاليف على المنظمة، وكل ذلك يحتم على المنظمة الإهتمام بعملية الإستقطاب والتعيين، والنظر بالأُمور التي من شأنها تحسين عملية الإستقطاب والتعيين.

الإختيار:

ويشير (جاد الرب، 2009) بأن الإختيار: هو عبارة عن نشاط إدارة الموارد البشرية الموجه لإختيار الأفراد لشغل الوظائف المحددة، وذلك بعد مقارنة مؤهلات الأفراد وخصائصهم بمتطلبات وخصائص الوظائف.

وقد حدد (Robbins ; Coulter،2005) أهم المعايير التي يتم الإعتماد عليها في عملية الإختيار ومنها:

- أن تتوافر لدى الفرد المهارات المطلوبة للمنظمة.
- أن يكون من أصحاب الخبرة في مجال الوظيفة.
- أن تتم المفاضلة حسب طبيعة مهام الوظيفة مع جنس المتقدم لها إن كان رجلاً أم امرأة.
- أن يكون المستوى التعليمي الذي يحمله الموظف المُرتَقب الذي سيتم إختياره مناسباً.
- ملائمة الصفات الشخصية التي يمتلكها لطبيعة العمل.

وتمر إجراءات الإختيار بمراحل أو خطوات محددة، الهدف من هذه المراحل جمع وتزويد المعلومات الضرورية حول الشخص المتقدم للوظيفة، وتساعد الإدارة في عملية الإختيار والإنتقاء وفقاً للمعايير الموضوعيّة، لهذه الخطوات وهي:

1. المقابلة الأولية: تتسم هذه المقابلة بقصرها وتهدف إلى تبيين بعض الجوانب المظهرية في الشخص المتقدم للوظيفة، كالمظهر العام واللباقة في التحدث ومعرفة خبراته السابقة، ويتم أحياناً إعداد استمارة خاصة تحتوي على عدد من الأسئلة يتم الإجابة عنها من قبل المتقدم للعمل.

2. إستمارة طلب تعيين: وتحتوي على فقرات معدَّة للحصول على معلومات عن الشخص المتقدم للوظيفة من عدة جوانب مهمة، مثل المستوى التعليمي والخبرة السابقة والعمر والجنس والجنسية والحالة الاجتماعية وغيرها من الفقرات.

وبعد ذلك تتم عملية الإختيار النهائي في بعض الشركات، من خلال المدير الذي يُشرف على الموظف الجديد المتقدم للوظيفة، وفي بعض الشركات يتولى قسم إدارة الموارد البشرية الإختيار المبدئي للأفراد وبعد ذلك يتم الإختيار النهائي، ويكون قرار الإختيار بعد موافقة جماعية للأربع مديرين ولا يتم ذلك إلا بعد أن يقابل كل منهم المرشح للوظيفة (جاد الرب، 2009).

وقد بين (الصيرفي،2003) أن عملية الإختيار تعد من العمليات الهامة في سياسات التوظيف، وبناءً على ذلك فإن أهمية عملية الإختيار تتجلى من خلال:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، مما يجعل المنظمة تستفيد من الإمكانيات والطاقات للفرد بشكل كامل .

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من حيث إمكانياته ومؤهلاته، يُسهل عمليّة تدريبة ويقلل من إمكانية تعرضة لإصابات العمل.

- أن وضع الشخص المناسب في المكان الغير المناسب، يجعله مصدراً للمشاكل والمتاعب داخل المنظمة.

- التكاليف العالية التي تتحملها المنظمة، في حال تعيين أشخاص غير قادرين على اداء العمل .

على الرغم من أن جميع المنظمات تقوم بعملية الإستقطاب أو عمليات أُخرى ضمن هذا النشاط، إلا أن معدل التكرار أو التشابه لهذه العملية يتباين من منظمة لأُخرى، وأن عملية إختيار الموظفين التي تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية بالشكل المطلوب، تعد من العمليات المهمة لأنهُ يسهل على المنظمة الإستفادة من الإمكانيات والطاقات للفرد بشكل أشمل ويوفر على المنظمة التكاليف التي تتحملها عند إختيار أشخاص غير قادرين على القيم بمهامهم بالشكل المطلوب.

وقد بين (السالم ؛ وحرحوش, 2002) أن الخطوات اللاحقة في عملية التعيين تتضمن أربع خطوات أساسية:

1. إصدار قرار التعيين: بعد الإتفاق مع المرشح على الواجبات والمسؤوليات المترتبه على الوظيفة ومقدرا الراتب والميزات الأُخرى التي سيحصل عليها، تقوم الجهة المختصة بالمنظمة بإصدرا قرار التعيين.

2. التهيئة المبدئية: وتشمل على تعريف الموظف الجديد بالمنظمة ومرافقها والوظيفة والعاملين معه.

3. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: من خلال وضعه تحت الإختبار والملاحظة من قبل المشرف المباشر، وفي نهاية الفترة يعد المشرف تقريراً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ويضع فيه تصوره بشأن التثبيت أو الفصل أو التحويل إلى عمل آخر.

4. تثبيت الموظف وتمكينه: وفي هذه الخطوة تنتهي عملية الإختبار ويعيّن بشكل رسمي، وهنا يتم تمكين الفرد من آداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة، ويعد التمكين مبدأً أساسياً من مبادىء التوظيف.

5.2 التدريب والتطوير:

عملية تزويد الموارد البشرية بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لآداء أعمالهم بفعالية، التي من دورها تحسين الآداء، ويساهم ذلك في تقليل الإشراف عن قرب والعمل على تخفيض حوادث العمل وتعزيز إستقرار ومرونة التنظيم وتصحيح وعلاج الضعف في الاداء.

وقد عرفه (Shikha,2010) بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تَغيرات في الفرد أو الجماعة في جميع النواحي، مثل ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الآداء وطرق العمل والإتجاهات، مما يجعل الفرد أو الجماعة لائقة للقيام باعمالها، وقد بين(2003، Collins et) أنه من خلال التدريب يتم تطوير مهارات الموظفين والحد من معدل الدوران الوظيفي في المنظمة.

وقد بين (العزاوي،2006) أن هناك العديد من نظريات التدريب، وهي:

1. النظريات السلوكية: وتشير إلى وجود علاقات ترابط بين المثيرات والإستجابة السلوكية لهذه المثيرات، أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الإستجابة السلوكية وضبطها.

2. النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية): وتشير إلى أن التعلم عملية عقلية داخلية، تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم البُنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية.

3. النظريات الإنسانية الكلية: وتشير إلى أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط، وإنما كيانهُ وشخصيتهُ الفرديّة والإجتماعيّة، والإنسان يتطور بصورة كلية ومترابطة، تتفاعل في أحداث هذا التطور والتغيير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والإتجاهات والنزعات الإجتماعية الفردية.

4. نظريات تعليم الكبار: أن أساس هذه النظريات، الأفراد الراشدون الذين يتميزون بسيمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتجريبية، أن يأخذوها بعين الإعتبار عند تصميم هذه البرامج.

5. نظرية ديناميك الجماعة وتوظيفها في العملية الإدراية: وتشير إلى العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة، التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً مشتركاً، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة.

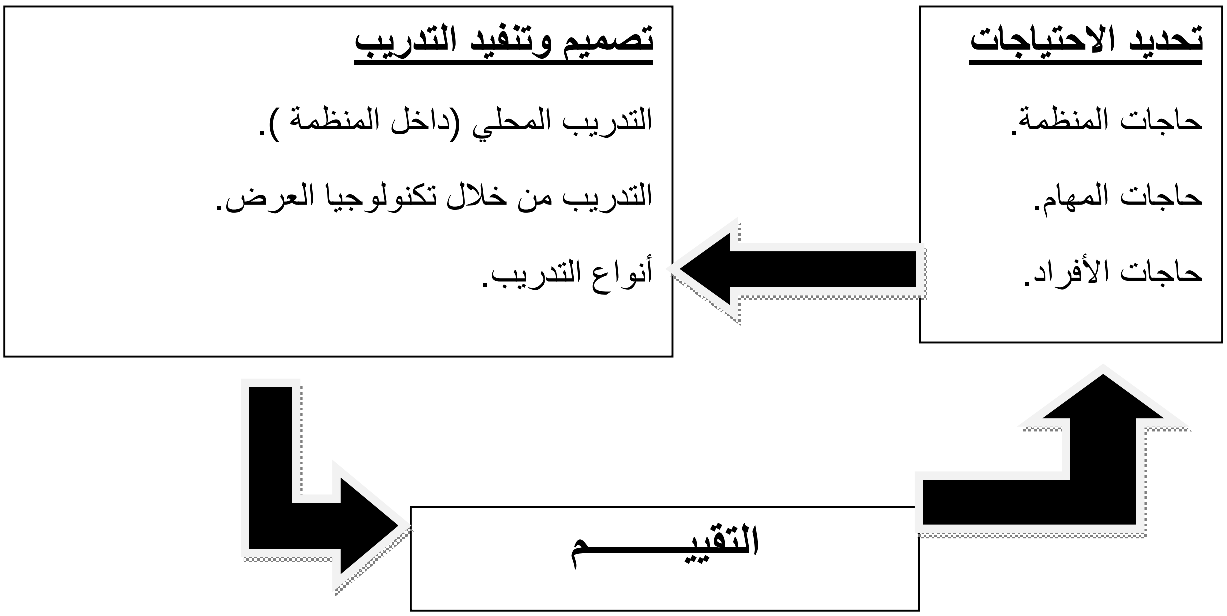
ويبين (جاد الرب،2009) بأن أهمية التدريب تكمن في النقاط التالية:

1. يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.

2. يساهم التدريب في تحفيض تكلفة الإنتاج، لأنهُ يؤدي إلى التَخلص من الأخطاء والتالف والفاقد والمعيب.
3. يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد، مما يؤدي إلى درجات رضا عالية، وبالتالي زيادة الولاء والإنتماء للمنظمة من قبل العاملين بها.

4. يستمد التدريب أهميتهُ أيضاً من كونه إستثماراً في أفضل وأهم ما تمتَلك المُنظمة وأهم الأفراد العاملين بها، والذين يمثلون ثلث رأسمالها بالإضافة إلى رأس المال والعملاء.
5. البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى إنخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل.
6. يعتبر التدريب آداة استراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المُتَقدمة وغيرها.
7. التدريب يساعد الإفراد العاملين على بناء واكتساب وتعلم مهاردات جديدة في مختلف مجالات عملهم.

ويشير (جاد الرب،2009) إلى أن عملية التدريب تمر بمراحل كما هو مبين في الشكل رقم (4).



الشكل رقم (4) مراحل عملية التدريب

المصدر: جاد الرب،"**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**"(2009)، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.

المرحلة الأولى: تحديد الإحتياجات:وتهتم بتحديد المشكلات أو الحاجات التي تجعل التدريب مطلوباً للوفاء بهذة الحاجات أو لحل هذة المشكلات.

المرحلة الثانية: تنفيد التدريب:وتهتم بإختيار الأنواع والطرق المناسبة للإحتياجات التدريبية وتنفيذها لقوة العمل التي تحتاج إليها سواء داخل المنظمة أو خارجها.

المرحلة الثالثة: التقييم:حيث يتم تقييم كفاءة البرامج التدريبية التي نُفذت للتعرف على جوانب القوة والضعف ومراعاة ذلك مستقبلاً.

فالتدريب يقوم بالإهتمام بشكل أساسي بتزويد الموارد البشرية بالمهارات والمعارف الخاصة التي من شأنها تحسين الآداء ويساعد أيضاً التدريب العاملين على تصحيح الأخطاء والإنحرافات عن المعايير المحددة للأداء في مجال أعمالهم ووظائفهم.

6.2 التعويضات:

وتشمل جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تُقدمها المنظمة للعاملين؛ بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة.

وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والإستمرار بعملية التعلم، ومحفزًا لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين آداء المنظمة ككل (Casio،2013).

ويبين(Gupta؛ S.C،2006) بأن التعويضات من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية، بالإضافة إلى الحفاظ عليها ومنع تسربها إلى خارج المنظمة، وعدم تقديم تعويضات جيدة ومقبولة للموظفين يجعل الكثير من الموظفين التفكير في ترك المنظمة، أو الأمل في العمل خارج المنظمة، وانتظار فرصة العمل في أي منظمة أُخرى تقدم لهم تعويضات أكثر.

وقد بين (جاد الرب،2009) بأن أهداف التعويضات، هي:

1. جذب واستقطاب والحصول على الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة.
2. مكافأة السلوك المرغوب فيه مثل الأداء المتميز، الإنتماء والولاء.
3. الرقابة على تكاليف العمل، بحيث يتم الحصول على العمالة المتميزة والمؤهلة بأسعار وأجور معقولة.
4. الإنسجام والتكامل مع القواعد والنظم والقوانين التي تُحددها الدول في مجال الأجور وحماية العاملين.
5. تحقيق الفهم الواضح لنظم وسياسات الدفع، لكل من أخصائيوا الموارد البشرية ومديري العمليات والعاملين، وأيضاً النقابات العمالية.
6. الإدراة الفعالة للأُجور من خلال التصميم الجيد والإستخدام الأمثل لنظم معلومات الموارد البشرية.

وقد بين (برنوطي ،2004) أن المنظمة تكافىء العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه بثلاث وسائل رئيسية، وهي:

- الأُجوار أو الرواتب التي تَمنحها، عن الجهد المبذول الذي يقدمونه.
- إمتيازات مادية إضافية تمنحها، كالنقل والسكن وغيرها.
- حوافز لآداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساس عنه.

أن التعويضات المقدمه من المنظمة إلى الأفراد، تلعب دوراً هاماً في عملية التحفيز لديهم، ورفع إنتاجيتهم، وزيادة ولائهم للمنظمة. وقد ربط كثير من العلماء الأجر مع الآداء الفردي والجماعي، فإن العاملين سيميلون لبذل جهد أكبر في أعمالهم من أجل تحسين الحصول على التعويض المناسب

وقد قسم (Gatibaldi P,2006) **التعويض إلى ثلاث أقسام**:

1. الخطة القائمة على المدخلات البحثة: وتقوم على تحديد المدفوعات الثابتة لكل وحدة من الوقت بشكل مستقل من الإنتاج: المنتج، والمباع.
2. خطة المكافأة: تضم مكافئات ثابتة بالإضافة إلى مكافئة متغيرة تتناسب مع الإنتاج.
3. خطة الإمتياز: في هذه الحالة يتم إعطاء كل دخل إضافي للعامل، حتى أنه يصبح يطالب بما تبقى من المشروع.

وقد بين(Wasile,1996) بأن سياسة التعويضات المدفوعة للعاملين، تزداد في حالة إرتباط العاملين في المنظمة بنقابات، إذ أن النقابة تقوم على فرض قيود على المنظمة للأخذ بالمؤشرات الإقتصادية كالتغير في مستوى الأسعار، يضاف إلى ذلك فإن النقابات تدعم الحوافز الجماعية بإعتبار أن هذه الحوافز تؤدي إلى التماسك الجماعي.

7.2 **الميزة التنافسية**:

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً اتجاه الأطراف المختلفة ويعتبر العنصر البشري أهم مصادرها، فكيفية إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإيجاد الدافعية العالية لدى العاملين، وتطوير ثقافة المنظمة لتصبح مثيرةً لدافعية الأفراد، ومشجعةً للإبداع وروح الإبتكار، وزيادة درجة ولاء الموظفين للمنظمة، كلها تسهم مساهمة فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية(حريم،2006).

وقد بين (الغالبي ؛ وإدريس, 2009) أن من أهم الخصائص التي تميز الميزة التنافسية ما يلي:

1. أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية، مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجَدَارات المؤسسة من جهة أخرى.
5. أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

أن مصادر الميزة التنافسية متنوعة ومتعددة نظراً لإرتبطها وإعتمادها على موارد المنظمة وقد بين (Pitts ; Lei,1996) مصدرين للميزة التنافسية، وهما:

- المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة والغير ملموسة مثل، العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع ... وغيرها. وقد تأتي من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإدراي، وطرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، والمعرفة.

- المصادر الخارجية، وهي تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، والموارد البشرية المؤهله وغيرها.

ويمكن أيضاً للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأُفُقي والعامودي والتنويع والتحالفات الإستراتيجية مع الآخرين.

أبعاد الميزة التنافسية:

وقد بين العالم (Porter،1985) وهو من أوائل العلماء الذين طبقوا علم الإقتصاد في حل المشكلات الإدارية، وخصوصًا استراتيجيات المنظمات، أن المنظمة بإستطاعتها تحقيق الميزة التنافسية والتي تمكنها من التميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة من خلال ما يلي:

1. تخفيض الكلفة: تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك إستناداً لمفهوم الخبرة والإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وتقوم ايضاً على تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج، أن الغاية من إتباع هذه الإستراتيجية يتوقف على ما تطمح المنظمة من تحقيقة من وراء ذلك، فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لإستثماره في ميادين اخرى كالبحث والتطوير للإحتفاظ بوضعيتها في السوق، ولكن معظم المنظمات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة ومنافسة مثيلاتها من المنظمات (عادل،2013).

2. زيادة الجودة: حيث لم يعد السعر عاملاً حاسماً لإتخاذ قرار الشراء، فقد أصبح الزبون يبحث عن المنتجات ذات الجودة العالية، وعليه عرف (Besterfield,et al,2005) الجودة بأنها المنتج الممتاز الذي يلبي توقعات الزبائن أو يوفق توقعاتهم، وحدد الأبعاد التي يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة وهي:

- الأداء: قدرة الخدمة على تحقيق الغرض الذي وجدت لأجله.
- الصفات: وتعني الصفات المضافة.
- المطابقة: مدى تطابق الخدمة للمعايير المحددة مسبقاً، وتعنى درجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وبين حاجات ورغبات الزبائن.
- متانة الخدمة: وتعني الخدمات المرافقة للمنتجات عند شراؤها كالخدمات الإرشادية والتدريبية وخدمات الصيانة والضمانات ــفكل هذه الخدمات تزيد من قيمة المنتج وقبوله لدى الزبائن.
- جماليات الخدمة: وتعني مظهر المنتج.
- الإستجابة: إستجابة الأفراد شخص إلى شخص.
- السمعة: وتخص سمعة المنتج أو الخدمة، وهيَ الأشياء الغير ملموسة.

3. الإبداع: وتعتمد كثير من المنظمات في تحقيق الميّزة التنافسية على مصادر غير ملموسة مثل: رأس المال البشري، ورأس المال الفكري، والإبداع، والمعرفة. فالإنسان هو الذي يفكر ويحلل ويبتكر ليصبح تفكيرة إبداعياً. وقد بين(السبيعي،2007) بأن التفكير الإبداعي هو القدرة على التفكير والتحليل التي لا يمتلكها الكثير من الناس، نتيجة أن طريقة معالجتهم فكرياً للمدخلات تختلف عن الناس العاديين، فمثلاً يمكن أن يستمع شخصان مختلفان لمعلومة واحدة، أحدهما يسمع المعلومة

فقط ثم ينساها، أما الأخر فيعالجها في دماغة ليتم الأضافة عليها والإستفادة منها لحل مشكلة ما أو طرح فكرة أو منتج جديد.

4. الإستجابة للعملاء: وهي القدرة على الإستجابة لمتطلبات واحتياجات المستفيدين من الخدمات بالسرعة الوقت المحدد(الغالبي؛إدريس،2009).
5. التسليم: وهي من أهم أبعاد التنافس لما يشغل الوقت أهمية كبيرة لدى الزبائن في إتخاد قراراتهم الشرائية، ويتمثل ذلك من خلال الوقت المتمثل بسرعة التسليم والإستجابة لطلب الزبون نظراً لإستعداده لأن يدفع أكثر مقابل الحصول على حاجته بالوقت المناسب.

ويمكن بيان أهمية عامل الوقت بالآتي:

- الوقت الذي تقضية المنظمة بطرح المنتج في السوق وما يرافقه من ترويج وإعلان.
- الوقت الذي تستغرقة عملية تلقي الطلب من الزبون وقد يكون طلب الزبون من خلال الوسطاء في السوق، أو من خلال المصنع مباشرة.
- الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط، أو من المصنع إلى الزبون(البكري،2008).

ومن المصادر الغير ملموسة أيضاً، المعرفة وخصوصا الضمنية منها وتعرف بأنها مخزن الخبرات المتراكمة، والخرائط العقلية ومجموعة المهارات المكتسبة، وهي من أثمن الأُصول التي تمتلكها المنظمة، فنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها مرتبط بأفرادها وبنجاحهم(السبيعي،2007).

ونظراً لغاية البحث تم التطرق إلى بعدين رئيسين في الإستبانة وهما تخفيض الكلفة، وزيادة الجودة.

وقد بين (خليل،1998) أن الميزة التنافسية للمنظمة تتحدد من خلال بعدين هما:

1. حجم الميزة التنافسية: أي أن كلما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها وتحييد أثرها.
2. السوق المستهدف أو نطاق التنافس: حيث يعبر عن مدى إتساع أنشطة الشركة وعملياتها بغرض تحقيق مزايا تنافسية.

أما فيما يتعلق بالأبعاد المحددة لنطاق التنافس:

- نطاق القطاع السوقي، حيث يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والزبائن الذين تتم خدمتهم.
- النطاق الرأسي، يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخلياً (قرار التصنيع) أو خارجياً بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء).
- النطاق الجغرافي، يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيه الشركة.
- نطاق الصناعة، ويعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة.

أصبحت المنظمات على قناعة تامه بأن بقائها مرهون بمدى قوة علاقتها وإرتباطها بالزبون، بسبب سرعة تطور ميول واتجاهات الزبون وعقلانيته في الإختيار، لذلك يجب على المنظمات الإستجابة لكل هذا عن طريق إكتسابها المرونة والقدرة على التكيف واليقظة لكل ما يطرأ في السوق، وإطلاق العنان لطاقاتها وقدراتها الإبداعية من أجل الوصول إلى التميز الذي من شأنه فتح مجالاً واسعاً أمام نموها وإزدهارها وبقائها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- 1.3 منهجية الدراسة.
- 2.3 مجتمع وعينة الدراسة.
- 3.3 المعالجة الإحصائية.
- 4.3 مصادر جمع البيانات.
- 5.3 أسلوب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات.
- **6.3** أداة الدراسة.
- 7.3 صدق وثبات إدارة الدراسة.
- 8.3 اختبار التوزيع الطبيعي.
- **9.3** حدود الدراسة.

منهجيّة الدراسة الطرق والإجراءات

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل نبذة موجزة عن مجتمع وعينة الدراسة بما في ذلك الطرق التي تم استخدامها في جمع البيانات والمعلومات وكذلك الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل البيانات واستخراج النتائج.

1.3 منهجية الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على إعطاء صورة واضحة عـن الظـاهرة التي يرغب الباحث بجمع البيانات عنها، بحيث يصف ميزات وخصائص مجتمع أو ظـاهرة مـا (النجار؛الزعبي,2013)، وهو المنهج المناسب والأفضل للدراسة، لأنه يبين **أثر اسـتراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، ويفسر ويقارن من أجـل التوصـل إلـى الحقـائق والمعارف ذات معنى يزيد بها رصيداً إضافياًعن تلك الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تـم تحليـل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بعد أن تم جمعها بالأدوات التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الخاصة في الأردن والبالغ عددها (64) مستشفى خاص، حيث تم أختيار عينة قصدية تكونت من (8) مستشفيات موضحة في الجدول رقم (3-1) واستهدف الباحث العاملين في كافة المستويات الادارية ، حيث قام الباحث بتوزيع (245) استبانة، وتم استرداد (220) استبانة أي ما نسبته (89.7%)من أصل الموزع وعند تدقيق الاستبانات تم استبعاد (11) استبانة لعدم اكتمال إجابة الاستبيانات بشكل كامل من قبل العينة، وبالتالي يصبح عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (209) أي ما نسبته (95%) من المسترد، والجدول رقم (3-1) يوضح عدد ونسبة الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة لغيات التحليل الإحصائي.

جدول رقم (3-1)

الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة لغايات التحليل الإحصائي

الرقم	اسم المستشفى	الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الصالح لغايات التحليل	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	مستشفى الأردن	30	12.2	25	10.20	24	10.91
2	مستشفى المركز العربي الطبي	37	15.1	36	14.69	34	15.45
3	مستشفى الإسراء	40	16.3	38	15.51	35	15.91
4	مستشفى عمان الجراحي	15	6.1	6	2.45	6	2.73
5	مستشفى فرح	40	16.3	36	14.69	36	16.36
6	مستشفى الأمل	30	12.2	30	12.24	30	13.64
7	مستشفى هبة	25	10.2	24	9.80	21	9.55
8	مستشفى الحكمة الحديث	28	11.4	25	10.20	23	10.45
المؤشر الكلي		**245**	**%100**	**220**	**%89.8**	**209**	**%95**

3.3 المعالجة الإحصائية.

لقد تم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما اعتمد الباحث على مستوى الدلالة 5% والقيم المحوسبة والجدولية في اختبار فرضياته، ولتوظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياته فقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وكذلك الأسلوب الإحصائي الإستدلالي والجدول رقم(3-2) يوضح عملية الترميز بالتفصيل.

جدول رقم (3-2)

ترميز أداة الدراسة وعدد فقراتها حسب المتغيرات المستقلة والتابعة

المتغير	الترميز	عدد الفقرات
الاستقطاب والتعيين	Q1-Q10	10 فقرات
التدريب والتطوير	Q11-Q16	6 فقرات
التعويضات	Q17-Q23	7 فقرات
المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	**Q1-Q23**	**23 فقرة**
تخفيض الكلفة	Q24-Q31	8 فقرات
زيادة الجودة	Q32-Q36	5 فقرات
المتغير التابع: الميزة التنافسية	**Q24-Q36**	**13 فقرة**
المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	**Q1-Q36**	**36 فقرة**

4.3 مصادر جمع البيانات.

اعتمدت الدراسة على أسلوبين من مصادر جمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية:** وذلك بالإعتماد على الكتب والمؤلفات ذات العلاقة، المجلات العلمية والأبحاث المنشورة، الوثائق، الأطاريح الجامعية، المصادر الإكترونية، قواعد البيانات المختلفة للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول موضوع الدراسة.
2. **المصادر الأولية:** تتمثل في أداة الدراسة (استبانة) تم تطويرها لتناسب الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من:

- **الجزء الأول:** المعلومات العامة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الموقع الحالي للوظيفة، إجمالي سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات.
- **الجزء الثالث:** الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)، تخفيض الكلفة، زيادة الجودة. وقد تم قياس المتغيرات بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (3-3)

الجدول (3-3)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وقد تم توزيع المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان بإعتماد المعايير التالية:

- درجة الموافقة المرتفعة: وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية من (3.68).
- درجة الموافقة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34 - 3.67).
- درجة الموافقة المتدنية: وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية من (2.33) فأقل .

ويبين الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية لدرجات الإتفاق المتدنية والمتوسطة والمرتفعة.

الجدول (3-4)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
2.33-1	متدنية
3.67-2.34	متوسطة
5 -3.68	مرتفعة

يتم إعتماد ثلاث مستويات للدرجة بإستخدام (5-1) / 3 = 1.33 طول المدى

5.3 أسلوب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات.

اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة الدراسة وهي كما يلي:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي** (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف إجابات عينة الدراسة، حيث تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وذلك لتحليل إجاباتهم وتحديد درجة الإتفاق النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
2. **لإختبار الفرضية الرئيسية** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن" تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغير المستقل (إستراتيجيات الموارد البشرية)على المتغير التابع (الميزة التنافسية).
3. **لإختبار الفرضيات الفرعية** المنبثقة من الفرضية الرئيسية تم استخدام إختبار الإنحدار المتعدد.
4. **معامل ثبات أداة الدراسة** (Cronbach Alpha) لإختبار ثبات أداة الدراسة، للتأكد من ثبات إدارة الدراسة.
5. **اختبار معامل تضخم التباين(VIF)** وذلك لإختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة النموذج.
6. **اختبار (Kolmogorov-Smirnov)**: والذي يستخدم لإختبار توزيع البيانات طبيعياً.

6.3 أداة الدراسة.

تم تطوير استبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة وطبيعتها وذلك من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات دراسة(حسن، 2009) والتي بحثت في "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين وأورنج، وكذلك دراسة (حاجي حسن،2010) والتي بحثت في "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي" من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية. وقد تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبان تكونت بصورتها الأولية من (36) فقرة، (23) فقرة منها تقيس المتغير المستقل لإستراتيجيات الموارد البشرية بأشكالها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات)، و(13) فقرة منها تقيس المتغير التابع الميزة التنافسية، بالإضافة إلى (5) فقرات تقيس المعلومات الديموغرافية عن أفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الموقع الحالي للوظيفة، إجمالي سنوات الخبرة).

7.3 صدق وثبات أداة الدراسة.

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين ذوي الإختصاص وذلك للتأكد من وضوح وفهم الفقرات الواردة فيها، وتم إجراء التعديلات المطلوبة فيها بعد ذلك بهدف الحصول على تغذيه عكسية، وذلك أدى إلى زيادة القوة والوضوح في تصميم وصياغة فقرات الاستبانة. أنظر الملحق رقم (1) قائمة محكمين أداة الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات مدى التوافق والإتساق في نتائج الإستبيان، والإستقرار في النتائج عبر الزمن، فالإختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى. (النجار؛ الزعبي,2013)

لقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للإتساق الداخلي، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمتها أكبر من (0.60)،(Sekaran& Bougie,2010) وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (3-5) نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا للعينة النهائية كانت (93.49%) وهي نسبة تزيد عن(0.60) وهذا يعني إمكانية اعتماد نتائج الأداة والإطمئنان على مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (3-5)

ثبات أداة الدراسة للمتغيرات

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	**23 فقرة**	**92.13%**
الاستقطاب والتعيين	10 فقرات	86.24%
التدريب والتطوير	6 فقرات	81.68%
التعويضات	7 فقرات	86.13%
الميزة التنافسية	**13 فقرة**	**87.20%**
تخفيض الكلفة	8 فقرات	83.98%
زيادة الجودة	5 فقرات	81.57%
المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	**36 فقرة**	**93.49%**

يشير الجدول رقم (3-5) إلى معامل كرونباخ ألفا للأبعاد تراوح بين 81.57%- 92.13% وجميعها قيم أعلى من النسبة المقبولة 60%.

8.3 إختبار التوزيع الطبيعي.

تم الإعتماد على إختبار (Kolmogorov - Smirnov) لإختبار التوزيع الطبيعي للتأكد إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. حيث يستخدم في حال كان عدد الحالات أكبر من (50)، وقد أشارت نتائج الإختبار المبين في الجدول (3-6) إلى أن البيانات موزعة طبيعياً، إذ أن قيمة مستوى اختبار (K-S) لفقرات أداة الدراسة كانت جميعها أقل من (5)، وقيمة SIG لجميع الإبعاد كانت أكبر من (0.05). (أبو زيد، 2010)

الجدول رقم (3-6) اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

المتغيرات	العدد N	K-S	Sig
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	**209**	**1.269**	**0.080**
الاستقطاب والتعيين	209	1.234	0.095
التدريب والتطوير	209	1.024	0.246
التعويضات	209	1.341	0.055
الميزة التنافسية	**209**	**1.624**	**0.060**
تخفيض الكلفة	209	1.265	0.082
زيادة الجودة	209	1.459	0.058

9.3 حدود الدراسة.

1.الحدود المكانية : وهي المستشفيات الخاصة في الأردن، حيث شملت العينة(8)مستشفيات خاصة.

2.الحدود الزمنية: كانت مدة الدراسة من (تشرين الثاني 2014 إلى أَيار 2015).

3. الحدود البشرية: فئة المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في إدارات وأقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية العاملين في المستشفيات الخاصة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- 1.4 وصف خصائص عينة الدراسة.
- 2.4 عرض نتائج الدراسة.
- 3.4 اختبار الفرضيات.

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة.

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، إجمالي سنوات الخبرة. والمبينة في الجداول التالية.

1 - النوع الاجتماعي:

جدول رقم (4-1)

وصف خصائص عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	110	52.6
أنثى	99	47.4
المجموع	**209**	**%100**

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-1) أن النسبة المئوية للذكور بلغت 52.6% من عينة الدراسة، أما الإناث فقد كانت 47.4% من عينة الدراسة، ويعزى ذلك الى أن أغلبية المدراء و رؤساء الأقسام من الذكور، ويعكس ذلك ايضاً ارتفاع نسبة العاملين من الذكور في المستشفيات الخاصة الأردنية مقارنة مع عدد الإناث.

2- العمر:

جدول رقم (4-2)

وصف خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
25 سنة فاقل	24	16.3
26-35 سنة	114	54.5
36- 45 سنة	45	21.5
46-55 سنة	12	5.7
56 سنة فأكثر	4	1.9
المجموع	**209**	**100%**

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-2) أن 54.5% من العينة تتراوح أعمارهم بين 26-35 سنة، وعددهم 114 فرداً، تليها 21.5% من العينة تتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة، وعددهم 45 فرداً، تليها 16.3% تقل أعمارهم عن 25 سنة، وعددهم 24 فرداً، تليها 5.7% من العينة تتراوح أعمارهم بين 46-55 سنة، وعددهم 12 فرداً، بينما 1.9% تزيد أعمارهم عن 56 سنة، وعددهم 4 أفراد، ويعتبر الباحث هذه النسبة مؤشر على استقطاب الفئات الشابة والفتية للعمل داخل المستشفيات الخاصة الأردنية.

3- المؤهل العلمي:

جدول رقم (4-3)
وصف خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوية عامة	8	3.8
دبلوم كلية مجتمع	47	22.5
بكالوريوس	113	54.1
دراسات عليا	41	19.6
المجموع	**209**	**%100**

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-3) أن 54.1% من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة البكالوريوس، وعددهم 113 فرداً، تليها 22.5% من العينة يحملون شهادة الدبلوم، وعددهم 47 فرداً، تليها 19.6% من العينة دراسات عليا، وعددهم 41 فرداً، بينما 3.8% من العينة مؤهلاتهم العلمية ثانوية عامة، وعددهم 8 أفراد، وهذا مؤشر على إهتمام المستشفيات الخاصة الأردنية بتوظيف العاملين ممن لديهم شهادات أكاديمية.

4- الوظيفة الحالية:

جدول رقم (4-4)

وصف خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير عام	8	3.8
مدير دائرة	21	10
رئيس قسم	49	23.4
رئيس شعبة	58	27.9
وظائف أخرى	73	34.9
المجموع	**209**	**%100**

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-4) أن 34.9 من العينة وظائف اخرى، وعددهم 73 فرداً، وان 27.9% من العينة رؤساء شعب، وعددهم 58 فرداً، تليها 23.4% من العينة رؤساء أقسام وعددهم 49 فرداً، تليها 10% من العينة مدراء دائرة، وعددهم 21 فرداً، تليها 3.8% من العينة وظائفهم الحالية بمسمى مدير عام، وعددهم 8 فرداً، وهذا يشير الى أن أفراد عينة الدراسة موزعين في مراكز وظيفية مختلفة ومتنوعة تمكنهم من الحكم على طبيعة استراتيجيات أدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

5- إجمالي سنوات الخبرة:

جدول رقم (4-5)

وصف خصائص عينة الدراسة حسب الموقع سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
5 سنوات فما دون	88	42.1
6-10 سنوات	68	32.5
11-15 سنة	33	15.8
16-20 سنة	9	4.3
21 سنة فأكثر	11	5.3
المجموع	**209**	**100%**

أظهرت النتائج في الجدول (4-5) أن 42.1% من العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وعددهم 88 فرداً، تليها 32.5% من العينة تتراوح خبرتهم بين 6-10 سنوات، وعددهم 68 فـــرداً، تليهـــا 15.8% من العينة تتراوح خبرتهم بين 11-15 سنة، وعددهم 33 فرداً، تليها 5.3% تزيد خبرتهم عن21 سنة، وعددهم 11 فرداً، بينما 4.3% تتراوح خبرتهم بين 16-20 سنة، وعددهم 9 أفـــراد، وهذا أمر منطقي كون أغلب أفراد العينة من الفئة الشابة، ويتمتعون بخبرة عملية معقولـــة تمكـــنهم من اجابة استبيانة الدراسة بموضوعية وحياديه.

2.4 عرض نتائج الدراسة.

وصف أبعاد المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تم استخراج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوصف إجابات العينة حول أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والموضحة في الجداول التالية.

1) الاستقطاب والتعيين.

الجدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الاستقطاب والتعيين

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تستقطب المستشفى الأفراد المؤهلين في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية	3.9474	0.72861	مرتفعة	2
2	تستقطب المستشفى الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة	3.8947	0.69919	مرتفعة	4
3	المقابلة عامل أساسي في إجراءات عملية التعيين في المستشفى	3.9569	0.82221	مرتفعة	1
4	تعول المستشفى كثيرا على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين	3.8517	0.93645	مرتفعة	6
5	تعول المستشفى على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة	3.8900	0.96194	مرتفعة	5
6	تهتم المستشفى بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار؛ لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	3.7799	0.99970	مرتفعة	7
7	تقدم المستشفى حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج المنظمة	3.7033	0.98451	مرتفعة	8
8	تقدم المستشفى الدعم المادي والمكافآت للطلبة المتفوقين بغرض استقطابهم للعمل لديهم بعد التخرج	3.5742	1.04030	متوسطة	10
9	يتم متابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات والاتصال معهم في محاولة لاستقطابهم إلى المستشفى	3.5885	1.04378	متوسطة	9
10	تقوم المستشفى عادة بالإعلان عن حاجتها من الموظفين لإشغال الوظائف الشاغرة بوسائل إعلان مختلفة	3.8995	0.93770	مرتفعة	3
	المؤشر الكلي	**3.8086**	**0.61693**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-6) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعـــلاه وذلـــك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلـــغ الوســـط الحـــسابي للمؤشـــر الكلـــي (3.8086) وإنحراف معياري (0.61693)، حيث حملت الفقرة (3) أعلـــى درجـــة مرتفعـــة مـــن الإتفاق والتي تنص "المقابلة عامل أساسي في إجراءات عملية التعيين في المستشفى" بمتوسط حـــسابي (3.9569) وبإنحراف معياري (0.82221) بينما حملت الفقرة (8) أقل درجة متوسطة من الإتفاق بمتوسط حسابي (3.5742) وإنحراف معياري (1.04030) والتي تنص "تقـــدم المستـــشفى الـــدعم المادي والمكافآت للطلبة المتفوقين بغرض استقطابهم للعمل لديهم بعد التخرج"وهـــذا يـــشير الـــى أن ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب والتعيين كانت بدرجـــة مرتفعـــة في المستشفيات الخاصة من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

2) التدريب والتطوير.

الجدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التدريب والتطوير

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
11	يتوفر لدى المستشفى معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين	3.9474	0.85603	مرتفعة	1
12	تقدم المستشفى برامج تدريب للعاملين بهدف تطوير الأداء	3.9043	0.75983	مرتفعة	2
13	يلتحق عاملين المستشفى بدورات تدريبية بشكل دوري	3.7321	0.85202	مرتفعة	5
14	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المستشفى من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية	3.7273	0.82466	مرتفعة	6
15	تُقيّم المستشفى برامج التدريب للعاملين لديها	3.7464	0.83654	مرتفعة	4
16	يساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في المستشفى	3.8421	0.94510	مرتفعة	3
	المؤشر الكلي	**3.8026**	**0.55338**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-7) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.8026)وإنحراف معياري (0.55338)، حيث حملت الفقرة (11) أعلى درجة مرتفعة من الإتفاق والتي تنص"يتوفر لدى المستشفى معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين" بمتوسط حسابي (3.9474) وبإنحراف معياري(0.85603) بينما حملت الفقرة (14) أقل درجة مرتفعة من الإتفاق بمتوسط حسابي (3.7273) وإنحراف معياري (0.82466) والتي تنص "يتم تحديد الإحتياجات التدريبية في المستشفى من خلال الخطة المعدة للإحتياجات التدريبية" وهذا يشير الى أن ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة بالتدريب والتطوير كانت بدرجة مرتفعة في المستشفيات الخاصة من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

3) التعويضات.

الجدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التعويضات

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
17	تحتاج المستشفى إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خـدمتهم, لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية	3.8373	0.85053	مرتفعة	1
18	تمتلك المستشفى معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهمـاتهم بمـا يـؤهلهم لتحديد نوع المكافأة المجزية	3.7033	0.87048	مرتفعة	2
19	تعتمد المستشفى على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء, لغـرض تحديـد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين المتميزون	3.6986	0.97075	مرتفعة	3
20	تهتم المستشفى بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	3.6316	0.95734	متوسطة	4
21	تعمل المستشفى على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور/ والرواتب لغـرض تحديد معدلات المكافآت, ومستويات الرواتب فيها أسوة بالمستشفيات المنافسة	3.5215	0.95614	متوسطة	5
22	تشعر المستشفى بالرضا عن نتائج تفيد نظام التعويضات المعمول به	3.3780	1.02173	متوسطة	6
23	التعويضات التي تقدمها المستشفى تتناسب مع توقعات العاملين	3.2632	1.17777	متوسطة	7
	المؤشر الكلي	**3.5762**	**0.72199**	**متوسطة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-8) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسـطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشـر الكلـي (3.5762) وإنحـراف معياري (0.72199)، حيث حملت الفقرة (17) أعلى درجة مرتفعة من الإتفـاق والتـي تـنص "تحتـاج المستشفى إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، لغرض تحديـد الأجـر والراتـب بموضوعية" بمتوسط حسابي (3.8373) وبإنحراف معياري (0.85053) بينما حملت الفقـرة (23) أقـل درجة متوسطة من الإتفاق بمتوسط حـسابي (3.2632) وإنحـراف معيـاري (1.177) والتـي تـنص "التعويضات التي تقدمها المستشفى تتناسب مع توقعات العاملين" وهذا يشير الى أن ممارسات اسـتراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة بالتعويضات كانت بدرجة متوسطة في المستشفيات الخاصة من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

وصف أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية:

تم استخراج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لوصف إجابات العينة حول أبعاد الميزة التنافسية والموضحة في الجداول التالية.

1) تخفيض الكلفة.

الجدول رقم (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن تخفيض الكلفة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
24	تقدم المستشفى أسعار منافسة للسوق	3.8612	0.82909	مرتفعة	1
25	تدعم المستشفى أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي إلى تقديم خدمات بتكاليف منخفضة	3.7081	0.91776	مرتفعة	5
26	بإمكان المستشفى تقديم أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين المباشرين وأقل من أسعارهم	3.7368	0.84503	مرتفعة	3
27	تقديم الحوافز المادية في المستشفى يدعم تقليص تكاليف استقطاب الموارد البشرية الكفوءة	3.6077	0.95532	متوسطة	7
28	التعاون الكبير الذي تقوم به المستشفى مع المؤسسات الأخرى يقلل من تكاليف الاستقطاب	3.7273	0.91319	مرتفعة	4
29	إتباع المستشفى معيار الكفاءة والخبرات السابقة في تعيين الموظفين لديها يقلل من تكاليف التدريب فيما بعد	3.7990	0.93428	مرتفعة	2
30	تحرص المستشفى على الاستغلال الأمثل للموارد وطاقات العاملين مما يساهم في تقديم خدمات بتكاليف منخفضة	3.5837	0.98738	متوسطة	8
31	تعمل المستشفى على خفض كلف الترويج قدر الإمكان	3.6890	0.95269	مرتفعة	6
	المؤشر الكلي	**3.7141**	**0.63043**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-9) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعــلاه وذلــك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلــغ الوســط الحــسابي للمؤشــر الكلــي (3.7141) وإنحراف معياري (0.63043)، حيث حملت الفقرة (24) أعلى درجــة مرتفعــة مــن الإتفاق والتي تنص "تقدم المستشفى أسعار منافسة للسوق" بمتوسط حــسابي (3.8612) وبــإنحراف معياري (0.82909) بينما حملت الفقرة (30) أقل درجة متوسطة من الإتفــاق بمتوســط حــسابي (3.5837) وإنحراف معياري (0.98738) والتي تنص "تحرص المستشفى على الإستغلال الأمثــل للموارد وطاقات العاملين مما يساهم في تقديم خدمات بتكاليف منخفضة" وهذا يشير الى أن بعد الميــزة التنافسية المتمثل بتخفيض الكلفة كان بدرجة مرتفعة في المستشفيات الخاصة من وجهة نظر افــراد عينة الدراسة.

2) زيادة الجودة.

الجدول رقم (4-10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن زيادة الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
32	تسعى المستشفى إلى تحقيق مستوى جودة أعلى من منافسيها	3.8852	0.94371	مرتفعة	1
33	تركز فلسفة المستشفى على ضمان جودة الخدمة لزبائنها	3.8660	0.84991	مرتفعة	2
34	تحرص المستشفى على أن توافق جودة الخدمات التي تقدمها مع الوعود التي تعطيها للزبون	3.8278	0.89281	مرتفعة	4
35	تحرص المستشفى على تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة الجودة الشاملة	3.8278	0.90882	مرتفعة	5
36	تقوم المستشفى بتقييم جودة خدماتها وتطويرها باستمرار	3.8660	0.94118	مرتفعة	2
	المؤشر الكلي	**3.8545**	**0.68885**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-10) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.8545) وإنحراف معياري (0.68885)، حيث حملت الفقرة (32) أعلى درجة مرتفعة من الإتفاق والتي تنص "تسعى المستشفى إلى تحقيق مستوى جودة أعلى من منافسيها" بمتوسط حسابي (3.8852) وبإنحراف معياري (0.94371) بينما حملت الفقرة (35) أقل درجة مرتفعة من الإتفاق بمتوسط حسابي (3.8278) وإنحراف معياري (0.90882) والتي تنص "تحرص المستشفى على تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة الجودة الشاملة" وهذا يشير الى أن بعد الميزة التنافسية المتمثل بزيادة الجودة كانت بدرجة مرتفعة في المستشفيات الخاصة من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

تناول الباحث في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، والتي تمت صيَاغَتُها بناء على مشكلة وأنمودج الدراسة، من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب، من أجل الخروج بنتائج وتوصيات مفيدة.

قبل البدء بإختبار الفرضية الرئيسية، قام الباحث بالتأكد من عدم وجود إرتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وذلك بالإعتماد على مقياس Variance Inflation Factor (VIF)، ويبين الجدول (4-11) أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.01)، وكانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) ويعد مؤشراً إلى عدم وجود إرتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، مما يعني أن البيانات الحالية صالحة لغايات إختبارها، ومعبراً عن قوة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4-11)

نتائج إختبار قوة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين	K-S
- الاستقطاب والتعيين	0.151	6.623	1.234
- التدريب والتطوير	0.123	8.153	1.024
- التعويضات	0.471	2.124	1.341

الفرضية الرئيسية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن.

الجدول رقم (4-12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

استراتيجيات الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الاستقطاب والتعيين	-0.025	-0.173	0.863
التدريب والتطوير	0.281	1.761	0.080
التعويضات	0.388	4.767	*0.000
قيمة (R)	0.602		
قيمة (R^2)	0.362		
قيمة المحسوبة (F)	38.774		
القيمة الجدولية (F)	2.60		
مستوى الدلالة Sig	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لقد تم استخدام إختبار الإنحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (4-12) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (38.774) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية . كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.362) وهذا يعني أن التغير في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يقابله تغير مقدارة 36.2% في

الميزة التنافسية، وان 63.8% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لـم تـدخل فـي أنمـوذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R=60.2%.

- وأوضحت النتائج أن بعد التعويضات الوحيد الذي له إسهام في تحقيق الميـزة التنافـسية وهي نتيجة أوضحتها قيمة (Beta) والبالغة (0.388) وقيمة (T) والبالغة (4.767) عند مـستوى دلالة أقل من (0.05)، بينما باقي أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لم تحقـق إسـهام فـي التأثير على الميزة التنافسية وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول (4-12) وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة(حسن، 2009)بالنسبة إلى بعد الاسـتقطاب حيث توصلت دراسته إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل مـن اسـتقطاب المـوارد البـشرية؛ وإختيار الموارد البشرية؛ وتعين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي تخفيض الكلفة والإبتكار.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة HO، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاسـتقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصـة في الأردن.

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات) في تخفيض الكلفة في المستـــشفيات الخاصة في الأردن.

الجدول رقم (4-13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات الموارد البشرية في تخفيض الكلفة

استراتيجيات الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الاستقطاب والتعيين	-0.103	-0.749	0.455
التدريب والتطوير	0.342	2.245	*0.026
التعويضات	0.439	5.646	*0.000
قيمة (R)	0.645		
قيمة (R^2)	0.416		
قيمة المحسوبة (F)	48.596		
القيمة الجدولية (F)	2.60		
مستوى الدلالة Sig	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لقد تم استخدام اختبار الإنحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (4-13) إلى وجود أثـــر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيـــضاً مـــن خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (48.596) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمـــة المعنويـــة لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغـــة (0.416) وهـــذا يعنـــي أن التغير في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يقابله تغير مقدارة 41.6% فـــي

تخفيض الكلفة، وان 58.4% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R=64.5%.

وأوضحت النتائج أن بعد التعويضات وبعد التدريب والتطوير لهما إسهام في تحقيق تخفيض الكلفة وهي نتيجة أوضحتها قيمة (Beta) والبالغة (0.342)، (0.439) وقيمة (T) والبالغة (2.245)، (5.646) على التوالي عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، بينما بعد الإستقطاب والتعيين لم يحقق إسهام في التأثير على تخفيض الكلفة وهي نتيجة أظهرتها قيمة Beta و T وموضحة في الجدول (4-13) وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (بخوش ،2009) بالنسبة إلى بعد التعويضات حيث توصلت دراستها إلى أن هناك أثر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من إختيار، وتدريب وتنمية وتعويضات في تحقيق الميزة التنافسية.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة HO، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات) في تخفيض الكلفة في المستشفيات الخاصة في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات) في زيادة الجودة في المستشفيات الخاصة في الأردن.

الجدول رقم (4-14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات الموارد البشرية في زيادة الجودة

استراتيجيات الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الاستقطاب والتعيين	0.097	0.579	0.563
التدريب والتطوير	0.107	0.575	0.566
التعويضات	0.196	2.074	*0.039
قيمة (R)	0.365		
قيمة (R^2)	0.133		
قيمة المحسوبة (F)	10.523		
القيمة الجدولية (F)	2.60		
مستوى الدلالة Sig	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لقد تم استخدام اختبار الإنحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (4-14) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (10.523) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.133) وهذا يعني أن التغير في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يقابله تغير مقدارة 13.3% في زيادة

الجودة، وان 86.7% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تـــدخل فـــي أنمـــوذج الدراســـة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيرات كون قيمة R=36.5%.

وأوضحت النتائج أن بعد التعويضات الوحيد الذي له إسهام في تحقيق زيـــادة الجـــودة وهـــي نتيجة أوضحتها قيمة (Beta) والبالغة (0.196) وقيمة (T) والبالغة (2.074) عند مستوى دلالـــة أقل من (0.05)، بينما باقي أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لم تحقق إسهام فـــي التـــأثير على زيادة الجودة وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجـــدول (14-4).

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة HO، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاســـتقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات) في زيادة الجودة في المستشفيات الخاصة في الأردن.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- 1.5 المقدمة.
- 2.5 النتائج.
- 3.5 التوصيات.

1.5 **المقدمة**:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن، وعليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتوصياتها كما يلي:

2.5 **النتائج**:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن النسبة المئوية للذكور بلغت(52.6%) من عينة الدراسة، أما الإناث فقد كانت(47.4%) من عينة الدراسة . ويعزي الباحث هذه النسب لرغبة المستشفيات الخاصة بتعين الذكور أكثر من الإناث لطبيعة الأعمال التي يقومون بها ولقلة الإجازات الممنوحة للذكور بالنسبة للإناث.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية 26-35 سنة هي الفئة الأكثر تكراراً بنسبة مئوية بلغت (54.5%) من أفراد العينة؛ أظهرت نتائج الدراسة أن درجة البكالوريوس حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت (54.1%)؛ أظهرت نتائج الدراسة أن إجمالي سنوات الخبرة 5 سنوات فما دون حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت (42.1%). ويعزي الباحث سبب هذه النتائج إلى أن معظم العاملين في المستشفيات الخاصة هم من فئة الشباب، ويعتبر هذا مؤشر على قيام المستشفيات باستقطاب الفئات الشابة والفتية من الخريجين وأنها تعتمد على استقطاب موظفين من حملة الشهادات الجامعية، ويدل هذا ايضاً على أن المستشفيات وبسبب التطور وشدة المنافسة تعطى لفئة الشباب أولوية في العمل لديها.

3- أظهرت نتائج الدراسة أن الوظائف الأُخرى حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت (34.1%). ويعتبر هذا أمر منطقي كون أغلب أفراد العينة من الفئة الشابة، ويتمتعون بخبرة عملية معقولة تمكنهم من اجابة استبيانة الدراسة بموضوعية وحياديه.

4- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية(الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضـــــــــــات) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن.

5- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية(الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضـــــــــــات) في تخفيض الكلفة في المستشفيات الخاصة في الأردن.

6 - وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية(الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضـــــــــــات) في زيادة الجودة في المستشفيات الخاصة في الأردن.

النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات:

1- أن أعلى متوسط لمجال الاستقطاب والتعيين كان للفقرة "المقابلة عامل أساسي في إجراءات عملية التعيين في المستشفى" بمتوسط حسابي (3.9569) وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة "تقدم المستشفى الدعم المادي والمكافآت للطلبة المتفوقين بغرض استقطابهم للعمل لديهم بعد التخرج" بمتوسط حسابي (3.5742) أما المتوسط العام فقد بلغ (3.8086) بإنحراف معياري (0.61693) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المرتفع .

2- أن أعلى متوسط لمجال التدريب والتطوير كان للفقرة "يتوفر لدى المستشفى معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين" بمتوسط حسابي (3.9474) وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة "يتم تحديد الإحتياجات التدريبية في المستشفى من خلال الخطة المعدّة للإحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي (3.7273). أما المتوسط العام فقد بلغ (3.8026) بإنحراف معياري (0.55338) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المرتفع .

3- أن أعلى متوسط لمجال التعويضات كان للفقرة "تحتاج المستشفى إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية" بمتوسط حسابي (3.8373) وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة "التعويضات التي تقدمها المستشفى تتناسب مع توقعات العاملين"" بمتوسط حسابي (3.2632). أما المتوسط العام فقد بلغ (3.5762) بإنحراف معياري (0.72199) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

4- أن أعلى متوسط لمجال تخفيض الكلفة كان للفقرة "تقدم المستشفى أسعار منافسة للسوق" بمتوسط حسابي (3.8612) وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة "تحرص المستشفى على الإستغلال الأمثل للموارد وطاقات العاملين مما يساهم في تقديم خدمات بتكاليف منخفضة"" بمتوسط حسابي (3.5837) أما المتوسط العام فقد بلغ (3.7141) بإنحراف معياري (0.63043) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المرتفع .

5- أن أعلى متوسط لمجال زيادة الجودة كان للفقرة "تسعى المستشفى إلى تحقيق مستوى جودة أعلى من منافسيها" بمتوسط حسابي (3.8852) وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة "تحرص المستشفى على تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (3.8278) أما المتوسط العام فقد بلغ (3.8545) بإنحراف معياري (0.68885) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المرتفع.

3.5 التوصيات:

1- متابعة خريجي الجامعات المتفوقين والاتصال معهم في محاولة لاستقطابهم و تقديم الحوافز لهم بغرض استقطابهم للعمل في المستشفيات بعد التخرج.

2- عدم إهمال مصادر الاستقطاب الداخلي والعمل على ترقية أو نقل الأفراد المؤهلين داخل المستشفى والإستفادة من خبراتهم والعمل على زيادة درجات الرضا والولاء والإنتماء التنظيمي لديهم، عن طريق إدراكهم بأن سياسة التوظيف والاستقطاب في المستشفى تعتمد على المصادر الداخلية ايضاً.

3- ضرورة إهتمام المستشفيات الخاصة بتقديم تعويضات للعاملين تتناسب مع توقعاتهم وجهودهم.

4- العمل على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافآت، ومستويات الرواتب.

5- ضرورة تحديث نظام التعويضات إستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

6- الحرص الأمثل على إستغلال موارد وطاقات العاملين في المستشفيات مما يساهم في تقديم خدمات بتكاليف منخفضة.

كما يوصى الباحث:

- بإجراء المزيد من الدراسات حول إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والعمـــل علـــى فـــصل إستراتيجيات ادراة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير) في الفرضـــيات والأنموذج والاستبانه.

الفصل السادس
المصادر والمراجع

- المراجع العربية.
- المراجع الأجنبية.
- الملاحق.

المراجع العربية

1. أبودولة،جمال و لؤي صالحية، ،"**تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية** "(2005)، المجلة العربية للادارة، المجلد الخامس والعشرون، العدد الاول.
2. أبو زيد، محمد،" **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية** SPSS"،(2010), دار جرير للنشر والتوزيع، عمان : الأردن.
3. البكري،ثامر،"**إستراتيجيات التسويق**"،ط1،(2008)،دار اليازوري العلمية للنشروالتوزيع، عمان:الأردن.
4. الهيتي،خالد عبدالرحيم،" **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**"، (2005)،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان : الأردن.
5. الطائي، يوسف و مؤيد عبد الحسين الفضل و هاشم فوزي العبادي،"**إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي متكامل**"، (2006)، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن .
6. النجار ، فايز ونبيل النجار وماجد الزعبي،" **أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي**",ط2، (2013)، دار الحامد للنشر، عمان, الأردن.
7. النعامي، وفاء سليمان،" **وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الؤسسي : دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الأردنية** "، رسالة ماجستيرغير منشورة ،(2009)، جامعة البلقاء التطبيقية ،كلية عمان الجامعية،عمان: الأردن.

8. السالم،مؤيد و عادل حرحوش،"**إدارة الموارد البشرية : مدخل أستراتيجي**"،ط1،(2002)،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، أربد:الأردن .

9. السبيعي ، المهند ،"**مقدمة الى إدارة المعرفة** "ط1، (2007).

10. العزاوي، نجم ، " **التدريب الاداري**"، (2006)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن .

11. العزاوي، نجم وعباس حسين جواد،"**تطور ادارة الموارد البشرية**"،(2010)، دار اليازوري، عمان: الأردن.

12. الصيرفي، محمد، "**إدارة الافراد والعلاقات الأنسانية** "،ط1 ،(2003)، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

13. الصيرفي، محمد ، "**إدارة الافراد والعلاقات الأنسانية** "،ط1 ،(2006)، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

14. القاضي، زياد،"**علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن** "، رسالة ماجستيرغير منشورة، (2012)،جامعة الشرق الأوسط ،كلية الأعمال، عمان:الأردن.

15. الغالبي، طاهر و وائل محمد ادريس "**الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل** "، ط2،(2009)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

16. برنوطي، سعاد نايف ،"**إدارة الموارد البشرية** "،ط3،(2004) ،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان: الأردن.

17.برنوطي، سعاد نايف،" **إدارة الموارد البشرية** "، ط3، (2007)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان:الأردن.

18.بخوش ،مديحة، " **أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، (2009)، جامعة عدن ،كلية العلوم الإدارية، عدن: الجمهورية اليمنية.

19.جاد الرب، محمد سيد،" **إدارة الموراد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**"، (2009)، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.

20.جودة، محفوظ احمد، " **إدارة الموارد البشرية** "،(2010) ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان: الأردن.

21.زويلف،مهدي،"**إدارة الموارد البشرية**"، ط1،(2001)،دارالفكر للطباعة والنشر والتوزيع،عمان:الأردن.

22.حاجي حسن، عبدالمحسن،" **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية**"،رسالة ماجستيرغير منشورة، (2010)، جامعة الشرق الأوسط ،كلية الأعمال ،عمان:الأردن.

23.حسن، حسن فلح، "**إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الإتصالات الأردنية** "، رسالة ماجستيرغير منشورة، (2009)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان: الأردن.

24.حريم،حسين ،"**مبادئ الإدارة الحديثة, النظريات– العمليات الادارية –وظائف المنظمة** "،ط1، (2006)، داروائل للنشر والتوزيع، عمان:الأردن .

25.محسن، عبد الكريم و صباح النجار،"**إدارة الإنتاج والعمليات**"، (2012)، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق: بغداد.

26.سلطان، محمد ،"**إدارة الموارد البشرية** "،ط1، (2001) ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية.

27.عادل، مزوغ،"**دراسة نقدية لإستراتيجيات Porter التنافسية**"،(2013)،الإكاديميةالإجتماعية والإنسانية.

28.عقيلي،عمروصفي، "**ادارة الموارد البشرية المعاصرة**"،(2006)،داروائل للنشر والتوزيع،عمان:الاردن.

29.قطبان ، سوزان مرعي ،"**نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية في قطاع شركات التأمين في الأردن** "، رسالة ماجستيرغير منشورة، (2011)، جامعة البلقاء التطبيقية ،كلية عمان الجامعية ، عمان: الأردن.

30.رشيد، مازن فارس ،"**إدارة الموارد البشرية**"،ط2، (2004)،الرياض :مكتبة العبيكان .

31.خيرة، قوبع، "**تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**"، رسالة ماجستير، (2011)، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، تلمسان:الجزائر.

32.خليل، نبيل مرسي ،"**الميزة التنافسية في مجال الأعمال** "،(1998) ،مركز الأسكندرية للكتاب، الأسكندرية.

33.خليفات، حمود أحمد ،"**أثر علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية : حالة دراسية على مجموعة الإتصالات الأردنية (أورانج)**"، رسالة ماجستير غير منشورة ،(2011)، جامعة البلقاء التطبيقية ،كلية عمان الجامعية،عمان: الأردن.

مواقع الانترنت:

- الموقع الالكتروني لجمعية المستشفيات الأردنية الخاصةhttp://phajordan.org

المراجع الاجنبية

1. Akhtar, S**.,** Daniel, R.Z**.,** and Gloria L. GE, (2008), **"**Strategic HER Practices and their Impact On Company performance in Chinese Enterprises**"**, Human Resource Management, spring 2008, Vol. 47, No. 1, Pp. 15–32.
2. Armstrong, M and Baron, A, (2002), **"**Strategic HRM: the route to improved business performance**"**, CIPD.
3. Besterfield,Daleh.,Besterfield,Michna.C.,Besterfield,Sacre, M.,(2005**)"Total Quality management"**, 3ed, Pearson Education, Singapore , Indian Branch.
4. Brewster, Chris et al., (2000),**"**Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a competitive Advantage**"**, Oxford University Press, Cape Town, P. 56.
5. Caliskhan, E, N, (2010),**"**The Impact of strategic Human Resource Managemen on Organiztional Performance**"**, Journal of Naval Science and Engineering, Vol.6, No.2, pp.100-116.
6. Casio. W, F. (2013),**"**Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**"**, 9th ed., New York, McGraw-Hill Irwin. P.330.

7. Collins, C., Buhalis, G., and Peters, F. (2003), "Enhancing SMTEs Business Performance through the Internet and E-learning Platform", Education and Training, 45(8/9), 483 – 494.

8. Collins, C and Clark, K, D., (2003),"Strategic Human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Frim Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", Academyof management Journal, Vol. 46, No. 6, 740–751.

9. Daft, R, L. (2008), "New Era of Management", 2nd ed. Australia:Thomson South- Western, p.379.

10. DeCenzo, D, A. and Robbins, S, P.,(2005),"Fundamentals of human resource management", 8th, John Wiley & Song, Inc.

11. DeNisi, A, S. and Griffin, R, W., (2001), "Human Resource Management", 2nd ed, Houghton Mifflin Company

12. Dimba, B and K'Obonyo, P, (2009), "The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: A Moderating Role of Employee

Cultural Orientations", Proceedings of the 10th Annual Conference, IAABD.

13. Fey, F.C., and I. Bjorkman, (2000),"The Effect of Human Resource Management Practices on MNC, Subsidiary Performance in Russia", SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration 6.
14. Garibaldi P., (2006),"Personnel Economics in Imperfect Labour Markets", Oxford University Press, Oxford.
15. Greiner, B., (2003),"The Online Recruitment System ORSEE: A Guide for the Organization of Experiments in Economics", Working Paper, August: 7-20.
16. Gupta, S.C.,(2009),"Advanced Human Resources Management Strategic Perspective", New Delhi, Anc. Books Pvt. Ltd, P. 239.
17. Jalil ,Md.,Shaikh, A and Alam , J .,(2014),"Human Resource Management Practices and Operational Performance an Empirical Study on Kushtia Sugar Mills ltd", Journal of Economics and Sustainable Development , Vol.5, No.1, 2014 .
18. Jamil, B., (2011),"Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance Vs

Private Employees Performance”,INTERDISCIPLINARY JOURNAL OFCONTEMPORARYRESEARCH IN BUSINESS, VOL 3, NO 8.

19. Katou A.A., (2008),“Measuring the Impact of HRM on Organizational Performance”, Journal of Industrial Engineering and Management. 1(2), 119-142.

20. Khatri,N.,(2000),“Managing Human Resource for Compititive Advantage: A Study of Companies in Singapore”,International Journal of Human Resource Management, Vol.11, No.2.

21. LI, J., (2003),“Strategic Human Resource Management and MNE, s Performance in China”, International Journal of Human Resource Management, Vol.No.2.

22. Lin, C. Y., (1997), “HRM in Taiwan: a Futur Perspective”, International Journal of Human Resource Management, Vol.8, No.1.PP 29-43.

23. Robbins P and Coulter, M., (2005), “Management”, NewJersey: Prentice Hall.

24. Sekaran,Uma, and Bougie, Roger, (2010), “ Research Methods for Business: A Skill Building Approach ” , 5th EditionJohn Wiley & Sons,Inc, New York ,USA.

25. Shikha N. K., (2010), "Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India", DSM Business Review, Vol. 2, No. 1.PP: 65-85.

26. Pathak, N., (2012),"Impact of Human Resource Practices on Employees Productivity: A Comparative Study between Public and Private Bank in India", International Journal of Trade and Commerce-IIARTC, Vol 1, No. 1, pp. 142-148.

27. Pitts, R.A., and D. Lei.(1996),"Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages", West Pub. Co., New York.

28. Porter, M.E., (1985),"Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance". New York: The Free Press.

29. Wasile, Wski. E., (1996), "Bargaining Out look for 1996", Monthly Labor Review, January: 10-24.

30. Wright, P. and Nishii, L.,(2004),"Strategic HRM and Organizational Behaviour: Integrating Multiple levels Analysis", Paper presented at the What Next for HRM? Conference, Rotterdam.

الملاحق

الملحق رقم (1) أداة الدراسة

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية

قسم الدراسات العليا/ إدارة الأعمال

تحية طيبة وبعد....

تمثل إستمارة الإستبيان هذه جزء من متطلبات إعداد رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: "**أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في الأردن"، وتعد هذه الإستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز أهداف البحث، علماً أن الإجابات تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي. وعليه أؤكد لكم المحافظة على سرية البيانات.

شاكرٌ لكم حسن تعاونكم

الباحث

الجزء الأول :الخصائص الديموغرافية:

الرجاء التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب والممثل لشخصكم الكريم :

1- **النوع الاجتماعي** :

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر :

☐ 25 سنة فأقل ☐ 26-35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ 46-55سنة ☐ 56 فما فوق

3- المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم كلية مجتمع ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- الوظيفة الحالية :

☐ مدير عام ☐ مدير دائرة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ أخرى

5- إجمالي سنوات الخبرة :

☐ 5 سنوات فما دون ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16-20 سنة

☐ 21 سنة أكثر

الجزء الثاني : أسئلة الإستبانة.

الرجاء الإجابة على كل عبارة من عبارات التالية بوضع إشارة (X) في المربع الممثل لرأيك:

أولا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاستقطاب والتعيين:						
1	يستقطب المستشفى الأفراد المؤهلين في مجـال التخطـيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية					
2	يستقطب المستشفى الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة					
3	تعتبر المقابلة عامل أساسي في إجراءات عملية التعيين فـي المستشفى					
4	يعول المستشفى كثيرا على نتـائج اختبـارات المتقـدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين					
5	يعول المستشفى على العاملين من ذوي الخبرة وأصـحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة					
6	يهتم المستشفى بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين من مصادر أخرى غيـر المقابلـة والاختبـار؛ لغـرض استخدامها في المفاضلة والتعيين					
7	يقدم المستشفى حوافز مغرية مختلفة لاسـتقطاب أصـحاب الخبرات والكفاءات من خارج المنظمة					
8	يقدم المستشفى الدعم المادي والمكافآت للطلبـة المتفـوقين بغرض استقطابهم للعمل لديهم بعد التخرج					
9	يتم متابعة الخريجين المتفوقين من الجامعـات والاتـصال معهم في محاولة لاستقطابهم إلى المستشفى					
10	تقوم المستشفى عادة بالإعلان عن حاجتها مـن المـوظفين لإشغال الوظائف الشاغرة بوسائل إعلان مختلفة					
التدريب والتطوير:						
11	يتوفر لدى المستشفى معلومات عـن مـستوى الأداء الحـالي للعاملين					

12	يقدم المستشفى برامج تدريب للعاملين بهدف تطوير الأداء					
13	يلتحق عاملين المستشفى بدورات تدريبية بشكل دوري					
14	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المستشفى من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية					
15	يُقيّم المستشفى برامج التدريب للعاملين لديها					
16	يساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في المستشفى					
التعـويضات:						
17	يحتاج المستشفى إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم, لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية					
18	يمتلك المستشفى معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهماتهم بما يؤهلهم لتحديد نوع المكافأة المجزية					
19	يعتمد المستشفى على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء, لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين المتميزون					
20	يهتم المستشفى بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية					
21	يعمل المستشفى على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور/ والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافآت, ومستويات الرواتب فيها أسوة بالمستشفيات المنافسة					
22	يشعر المستشفى بالرضا عن نتائج تفيد نظام التعويضات المعمول به					
23	التعويضات التي يقدمها المستشفى تتناسب مع توقعات العاملين					

ثانيا: الميزة التنافسية.

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تخفيض الكلفة:						
24	يقدم المستشفى أسعار منافسة للسوق					
25	يدعم المستشفى أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي إلى تقديم خدمات بتكاليف منخفضة					
26	بإمكان المستشفى تقديم أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين المباشرين وأقل من أسعارهم					
27	يقديم الحوافز المادية في المستشفى يدعم تقليص تكاليف استقطاب الموارد البشرية الكفوءة					
28	التعاون الكبير الذي تقوم به المستشفى مع المؤسسات الأخرى يقلل من تكاليف الاستقطاب					
29	إتباع المستشفى معيار الكفاءة والخبرات السابقة في تعيين الموظفين لديها يقلل من تكاليف التدريب فيما بعد					
30	يحرص المستشفى على الاستغلال الأمثل للموارد وطاقات العاملين مما يساهم في تقديم خدمات بتكاليف منخفضة					
31	يعمل المستشفى على خفض كلف الترويج قدر الإمكان					
زيادة الجودة:						
32	يسعى المستشفى إلى تحقيق مستوى جودة أعلى من منافسيها					
33	تركز فلسفة المستشفى على ضمان جودة الخدمة لزبائنها					
34	يحرص المستشفى على أن توافق جودة الخدمات التي تقدمها مع الوعود التي تعطيها للزبون					
35	يحرص المستشفى على تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة الجودة الشاملة					
36	يقوم المستشفى بتقييم جودة خدماتها وتطويرها باستمرار					

الملحق رقم (2) قائمة أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة

ملحق رقم (2)

الاسم	الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية
د. بـــــاسم محمد اللـــوزي	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان	اقتصاد مالي	أستاذ مشارك
د. فراس سليمان الشلبي	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان	ادارة اعمال /نظم معلومات ادارية	أستاذ مشارك
د . موسى احمد السعودي	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان	ادارة موارد بشرية	أستاذ مشارك
د.محمد منصور ابو جليل	جامعة فيلادلفيا	التسويق	أستاذ مشارك
د.دجانة "محمد قدري" النابلسي	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان	نظم معلومات حاسوبية	أستاذ مساعد
د.مازن قطيشات	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان	ادارة اعمال /نظم معلومات ادارية	أستاذ مساعد

Abstract

The Impact of Human Resource Management Strategies on Achieving Competitive Advantage

(An emprical Study in Private Hospitals in Jordan)

Prepared by Student : Sameh Mahmoud Al-Zyoud

Supervised by: Dr. Mwafaq Mohamed Dandan
(Associate Professor)

The study aims to identify the impact of the human resource management strategies on achiving competitive advantage in private hospitals in Jordan. The human resources strategies in this study represented by analytical descriptive research which reflects the nature of the research question. The study population, it includes private hospital in Jordan, the study sample consists of (209) managers, head of section, supervisors and other employees that work on sections and units of human resources management in private hospitals in Jordan, in order to achieve the objective of study, the researcher designed a questionnaire consisting of (36) paragraphs to gather the primary information from study sample.

The statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses, after executing the analysis to study hypotheses; a number of results were reached:

There is a significant statistical impact to each of the - human resource recruitment and selection, human resource Training and Development, and human resource Compensation - on achieving competitive advantage.

The main recommendations of the study are:

Compensation system should be adjusted according to the expectation of the employees in private hospital in Jordan, follow-up to the outstanding college graduates and connect with them in an attempt to attract them, provide material support and bonuses in order to attract them to work in the hospitals after graduation.